



Inleiding Groepsdynamica



Noordhoff Uitgevers

Gert Alblas

Eerste druk

Inleiding Groepsdynamica

Gert Alblas

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K-designers, Groningen

Omslagillustratie: iStock

Cartoons: Auke Herrema, Delft

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84303-8

ISBN 978-90-01-76372-5

NUR 237

Woord vooraf

Mensen brengen een groot deel van hun leven in groepsverband door. Ze vormen een gezin, zijn lid van allerlei clubjes in hun vrije tijd en ze werken, leren en overleggen in teamverband. Waarom is dat zo? Welke functies hebben groepen voor ons en wat betekent het deel uitmaken van groepen voor onze opvattingen, wensen, gevoelens en gedragingen? Hoe kunnen we het gedrag van andere mensen vanuit hun groepslidmaatschap verklaren? Waarom kunnen sommige groepen goed met elkaar overweg, maar staan andere groepen vijandig tegenover elkaar?

Dit boek is een inleiding in de groepsdynamica. De groepsdynamica is een wetenschap die zich bezighoudt met het gedrag van mensen in groepen en met de relaties tussen groepen onderling. Omdat veel gedrag van mensen gedrag in groepsverband is, hebben we de kennis van de groepsdynamica nodig om dat gedrag te beschrijven, te verklaren en te beïnvloeden. Deze kennis wordt in dit boek aangedragen, waarbij steeds een stukje theorie wordt afgewisseld met voorbeelden uit de praktijk. Die voorbeelden uit de praktijk hebben betrekking op vriendengroepen, op sportclubs, op het gezin, op leergroepen, op teams waarin moet worden overlegd en samengewerkt, op de relaties tussen groepen en op het gedrag van mensen in menigten.

Bij elk hoofdstuk worden oefeningen aangeboden waarmee de student meer inzicht kan verwerven in het eigen gedrag in groepen, in de manier waarop groepsleden met elkaar omgaan en elkaar beïnvloeden en in het functioneren van groepen als geheel. Ook kunnen die oefeningen behulpzaam zijn bij het verbeteren van het eigen gedrag in groepen en bij het verbeteren van het samen werken en overleggen in teamverband.

Bij dit boek komt een website. Deze bevat per hoofdstuk een zelftoets voor studenten, een begrippenlijst, een PowerPoint-presentatie voor docenten en aanvullende oefeningen en opgaven.

Groningen, september 2009

Gert Alblas

Inhoud

Effectief studeren	8	4	Structurele kenmerken van groepen	71	
1	Mensen in groepen	11			
1.1	Wat maakt een verzameling mensen tot een groep?	13	4.1	De structurele kenmerken van een groep	73
1.2	Soorten groepen	14	4.2	Normen	74
1.3	Is de groep meer dan de optelsom van de leden?	16	4.3	De ontwikkeling van rollen	77
1.4	De groep vanuit sociologisch en psychologisch perspectief	18	4.4	Status en invloed	80
1.5	Groepsdynamisch onderzoek	19	4.5	Communicatiepatronen	84
1.6	De mens als kuddedier	24	4.6	Affectieve relaties	85
	Samenvatting	26	4.7	Cohesie	87
	Opdrachten	27	4.8	De groep als sociale constructie en institutie	88
2	Functies van groepen en groepsontwikkeling	29		Samenvatting	90
				Opdrachten	91
2.1	Waarom leven mensen in groepen?	31	5	Conflicten binnen en tussen groepen	93
2.2	Met wie vormt men een groep?	40	5.1	Wat is een conflict?	95
2.3	Groepsontwikkeling	43	5.2	Conflictbronnen	95
2.4	Fasen in de groepsontwikkeling	43	5.3	Van onenigheid naar conflicten	97
2.5	Terugblik	50	5.4	Omgaan met conflicten	99
	Samenvatting	51	5.5	Escalatie van conflicten	103
	Opdrachten	52	5.6	Conflicten tussen groepen	106
3	Invloedsprocessen in groepen	55	5.7	Conflictmanagement	113
				Samenvatting	120
3.1	Sociale beïnvloeding in groepen	57		Opdracht	121
3.2	Conformiteit	59	6	Samenwerken in groepen	123
3.3	Vormen van sociale beïnvloeding	63	6.1	Samenwerken in groepsverband	125
3.4	Beperkingen aan conformiteit	66	6.2	De voor- en nadelen van het werken in teamverband	125
	Samenvatting	67	6.3	Procesverliezen	127
	Opdracht	68	6.4	Verbeteren van de samenwerking in uitvoerende teams	136
			6.5	Verbeteren van de samenwerking: conclusies	143
				Samenvatting	144
				Opdrachten	145

7 Probleemoplossing en besluitvorming [147](#)

- 7.1 Probleemoplossing en besluitvorming in groepen [149](#)
- 7.2 Criteria voor effectieve probleemoplossing en besluitvorming [149](#)
- 7.3 De voordelen en nadelen van probleemoplossing in groepsverband [152](#)
- 7.4 Verbeteren van probleemoplossing en besluitvorming [161](#)
[Samenvatting 170](#)
[Opdrachten 171](#)

8 Macht en leiding in groepen [173](#)

- 8.1 Macht en invloed [175](#)
- 8.2 Machtsmiddelen [176](#)
- 8.3 Leiding geven aan groepen [179](#)
- 8.4 Wie wordt de leider van een groep? [180](#)
- 8.5 Effectief leiding geven [181](#)
- 8.6 Transformationeel of charismatisch leiderschap [187](#)
- 8.7 Verbeteren van leiding geven aan groepen [188](#)
[Samenvatting 197](#)
[Opdracht 198](#)

9 Communicatie in groepen [201](#)

- 9.1 Wat is communicatie? [203](#)
- 9.2 Het communicatieproces [205](#)
- 9.3 De verschillende aspecten van communicatie [207](#)
- 9.4 Misverstanden in de communicatie in groepen [207](#)
- 9.5 Open en gesloten communicatie [210](#)
- 9.6 Kenmerken van communicatie in groepen [212](#)
- 9.7 Verbeteren van communicatie in groepen [214](#)
[Samenvatting 219](#)
[Opdrachten 220](#)

10 Mensen in een menigte [223](#)

- 10.1 Wat is een menigte? [225](#)
- 10.2 Het ontstaan van geweld en paniek [226](#)
- 10.3 Kuddegedrag [228](#)
- 10.4 Verlies van eigenheid [231](#)
- 10.5 Veranderen van normen [233](#)
- 10.6 Het proces van identiteitsverlies [233](#)
[Samenvatting 236](#)
[Opdrachten 237](#)

Literatuur [238](#)

Illustratieverantwoording [244](#)

Register [245](#)

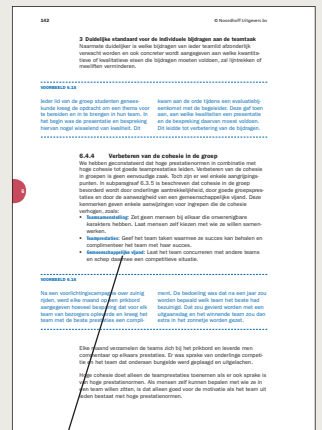
Effectief studeren



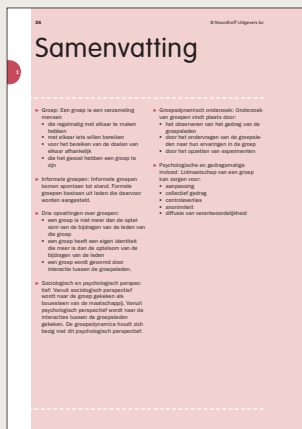
Hoofdstukopener met vragen en de belangrijkste begrippen uit het hoofdstuk



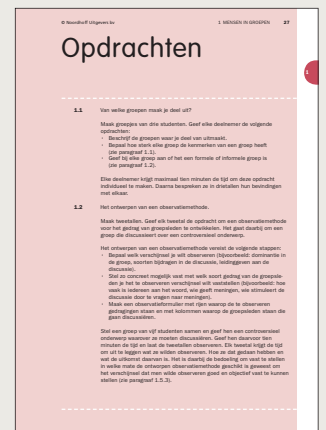
Veel voorbeelden uit de praktijk



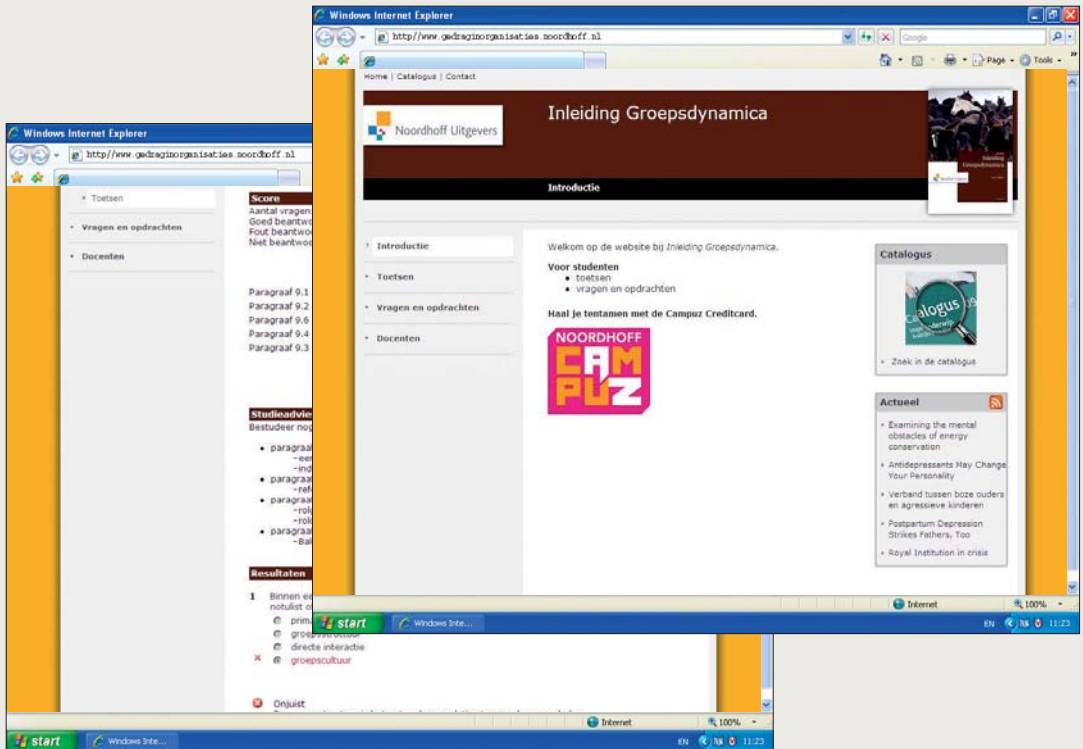
Trefwoorden, opgenomen in het register



De kern van het hoofdstuk

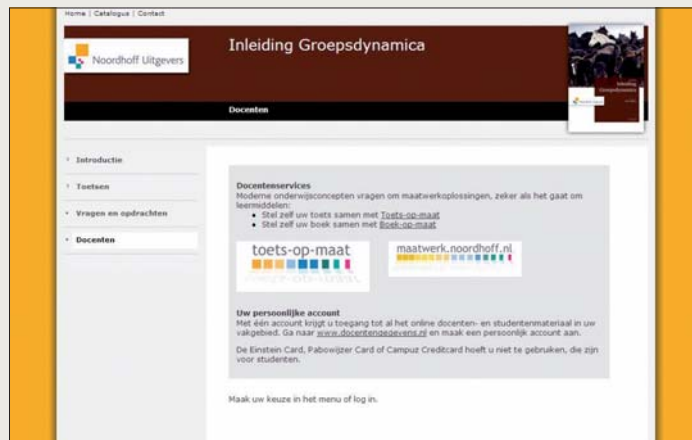


Opgaven



www.inleidinggroepsdynamica.noordhoff.nl

- toetsenbank
- vragen en opdrachten





1

Mensen in groepen

1

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is een groep?
- Welke groepen zijn er te onderscheiden?
- Wat betekent het leven in groepen?
- Wat is het eigene aan groepen?
- Hoe wordt de groep bestudeerd?

Formele groepen 15

Informele groepen 16

Groepsidentiteit 17

Interactionele benadering 17

Groepsdynamica 19

Observatie 19

Survey-onderzoek 21

Correlatieonderzoek 21

Experimenteel onderzoek 23

Het gezin van Anna en Jan

Anna en Jan van Dam hebben twee kinderen: een dochter van 17 jaar (Lies) en een zoon van 14 jaar (Koen). Anna werkt in een ziekenhuis. Ze is daar baliemedewerster. Jan is leraar Nederlands in het voortgezet onderwijs. Vandaag komt hij wat later thuis omdat er na de lestijd een vergadering is gepland met de sectie

‘talen’. Dat komt voor Koen nogal slecht uit, want hij moet al vroeg in de avond trainen met zijn voetbalteam en hij wil daarom een beetje vroeg eten. Het is daarom te hopen dat de vergadering niet te lang duurt, want het is wel de kookdag van Jan, omdat Anna avonddienst heeft. Zij eet in het ziekenhuis.

1.1 Wat maakt een verzameling mensen tot een groep?

Koen, de zoon van Anna en Jan, maakt deel uit van verschillende groepen mensen. Hij heeft te maken met de leden van het gezin waarin hij opgroeit. Op school gaat hij om met zijn klasgenoten. In zijn vrije tijd maakt hij deel uit van een voetbalteam en trekt hij regelmatig met drie vrienden op. Nagenoeg al zijn tijd is hij omringd door andere mensen en in veel gevallen vormt hij met die andere mensen een groep. Hetzelfde is het geval met Anna, Jan en Lies.

Het lijkt erop dat het leven van mensen zich grotendeels afspeelt in groepsverband. Maar wanneer noemen we een verzameling mensen een groep?

VOORBEELD 1.1

In het journaal wordt aandacht besteed aan de spontane staking van scholieren tegen het hoge aantal verplichte lessen. Leerlingen van verschillende scholen hebben elkaar via sms opgeroepen om allemaal naar de binnenstad te komen. Daar vormen ze een bonte menigte en sommige jongeren hebben wel zin in een opstootje. Ze gooien

met eieren, steken papier in brand in een afvalbak en beginnen agenten te provoceren. Er wordt veel gejoeld en geschreeuwd. Cameramensen brengen de relschoppers in beeld en soms worden afzonderlijke leerlingen geïnterviewd. In het journaal wordt gesproken van de demonstratie van een groep protesterende leerlingen.

Vormen deze leerlingen, die elkaar nauwelijks of helemaal niet kennen en die betrekkelijk toevallig en wellicht slechts eenmalig met elkaar in de binnenstad protesteren een groep?

VOORBEELD 1.1

Koen is lid van een voetbalvereniging. Hij voetbalt in het tweede team. Elke week traint hij twee uur met zijn teamgenoten en elke week spelen ze een wedstrijd tegen

een andere voetbalclub. Na afloop blijven ze meestal wat drinken in de kantine. Daar zijn dan ook de leden van andere teams, maar daar hebben ze niet zoveel mee te maken.

Vormen de teamgenoten met elkaar een groep en is de hele voetbalclub ook een groep? In het gewone spraakgebruik wordt het begrip groep zowel gebruikt voor een verzameling scholieren die protesteren, als voor het voetbalteam van Koen. In het eerste geval wordt van een groep gesproken omdat die scholieren zich in elkaars nabijheid bevinden en een eenmalige gezamenlijke activiteit ontplooiën. In het tweede geval gaat het om een groep voetballers die zeer regelmatig met elkaar trainen en wedstrijden spelen, die elkaar goed kennen en die ook na de trainingen en wedstrijden nog leuke dingen met elkaar doen.

Koen heeft veel te maken met de leden van zijn voetbalteam en veel minder met alle andere leden van zijn voetbalclub. Als aan hem wordt gevraagd van welke groepen hij deel uitmaakt, zal hij wel zijn voetbalteam opnoemen, maar niet zijn voetbalclub. Het gevoel dat iemand met anderen een groep vormt, zal daarom afhangen van een aantal kenmerken. In dit boek zal van een groep gesproken worden als aan één of meer van de volgende kenmerken is voldaan:

- *Interactie*: de groepsleden gaan regelmatig met elkaar om, zonder tussenkomst van anderen.
- *Identiteit*: de groepsleden moeten het gevoel hebben met elkaar een groep te zijn.
- *Doelen*: de groepsleden hebben doelen die ze met elkaar willen bereiken.
- *Afhankelijkheid*: de groepsleden hebben het gevoel dat ze elkaar nodig hebben voor het bereiken van die doelen.

Naarmate een verzameling mensen meer van bovengenoemde kenmerken heeft, zal die verzameling ook meer een echte groep vormen.

In het voetbalteam van Koen gaan de leden regelmatig met elkaar om. De teamleden hebben elkaar nodig om te kunnen voetballen en om als team wedstrijden te spelen en te winnen. Ook voelen ze zich een groep. Het voetbalteam van Koen voldoet hiermee aan alle kenmerken van een groep. De voetbalclub als geheel heeft minder van de bovengenoemde kenmerken. De leden van de club gaan niet allemaal regelmatig met elkaar om en dat is, gezien de omvang van de club, ook niet mogelijk. De voetbalclub is daarom meer te beschouwen als een verzameling groepen. Alleen op een clubavond zou de hele voetbalvereniging als een groep kunnen worden beschouwd. Dat geldt echter niet voor Koen. Hij kent lang niet alle leden en gaat op een clubavond slechts met zijn teamgenoten om. Hij is ook niet afhankelijk van de overige clubleden om op die clubavond plezier te kunnen maken.

Hoe omvangrijker een groep is, hoe moeilijker het is om iedereen te kennen en op een directe manier met iedereen om te gaan. Toch kan ook een grote groep als een groep beschouwd worden. Dit is bijvoorbeeld het geval als er een staking is georganiseerd in de Metaal. De stakende arbeiders die bij elkaar zijn gekomen in Den Haag, voeren een gezamenlijke activiteit uit en hebben elkaar nodig om hun gezamenlijke doelen te bereiken. Wanneer echter de staking is afgelopen, gaat men uiteen. Het gevoel samen een groep te zijn is daarom maar van korte duur.

1.2 Soorten groepen

Er zijn veel indelingen in soorten groepen te maken.

VOORBEELD 1.3

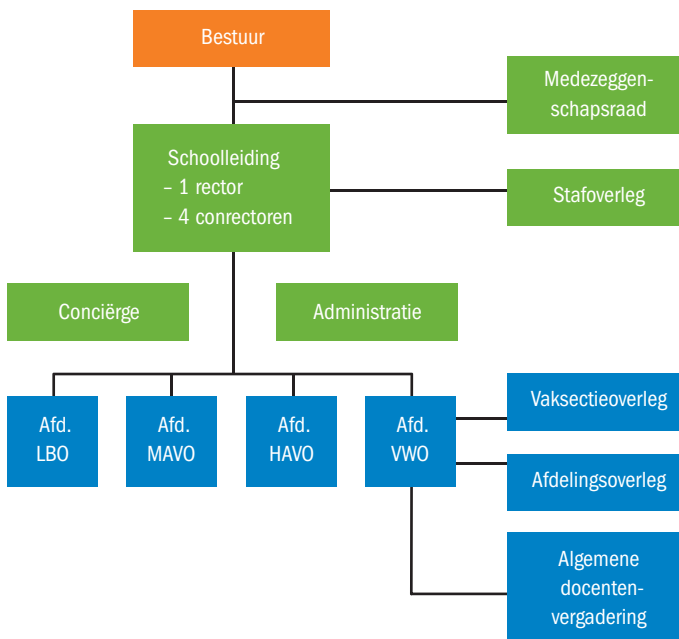
Jan vergadert eens in de twee weken met de andere leerkrachten van zijn sectie. De sectiecoördinator zit de vergadering voor, bepaalt de agenda, noteert de besluiten die genomen worden en controleert of de besluiten worden uitgevoerd. Hij is in die functie aangesteld door het management.



De leerkrachten vormen een formele groep. Er is sprake van een *formele groep* als de leden van een groep worden aangesteld. Toen Jan op de scholengemeenschap werd aangenomen, gaf men hem te kennen dat zijn takenpakket bestond uit lesgeven, uit het meewerken aan buitenschoolse activiteiten, uit het regelmatig bijhouden van zijn vak en uit het deelnemen aan het sectie-overleg. In organisaties zijn er veel formele groepen, zoals taakgroepen, projectgroepen, commissies en overleggroepen. De scholengemeenschap van Jan kent vele formele groepen (zie figuur 1.1).

Formele groep

FIGUUR 1.1 Overleggroepen in een scholengemeenschap



Informele groep

De vriendengroep van Koen is een informele groep. Er is sprake van een *informele groep* als deze spontaan en zonder dwang van buitenaf is ontstaan. Er zijn heel veel informele groepen. Anna van Dam heeft met andere vrouwen een groep opgericht die zich bezighoudt met het verkopen van handgemaakte kleden die in Nepal door vrouwen in de dorpen worden gemaakt. Ze komen eens in de maand bij elkaar om aan die doelstelling vorm te geven. Dochter Lies zit op vioolles en ze heeft met drie andere leerlingen een muziekgroepje gevormd. Ze komen eens in de week bij elkaar om samen muziek te maken.

Functie

Naast het onderscheid tussen formele en informele groepen, kunnen groepen ook worden getypeerd naar hun *functie*. Te denken valt aan de eerder genoemde taak- en overleggroepen, woongroepen, maar ook aan belangengroepen, hobbygroepen, sport en vrijetijdsgroepen, vriendengroepen en therapiegroepen.

Over het algemeen zitten mensen in meerdere groepen. Jan van Dam maakt deel uit van een gezin, van zijn familie, van een groep collega's, van de ondernemingsraad van zijn werk, van een vriendengroep, van een sportgroep (hij speelt bridge op een club) en van de kerkenraad omdat hij ouderling is. Anna, zijn vrouw maakt op haar werk deel uit van een groep collega's en is in haar vrije tijd lid van een groep vrouwen die een derde-wereldwinkel runnen. Koen en Lies vertoeven ook in verschillende groepen (zie figuur 1.2).

FIGUUR 1.2 De groepen waarvan Jan, Anna, Koen en Lies deel uitmaken



1.3 Is de groep meer dan de optelsom van de leden?

Mensen brengen een groot deel van hun leven in groepsverband door. Meestal zijn ze zich daar niet van bewust, omdat het zo vanzelfsprekend is. Als mensen zoveel in groepsverband leven, is dat dan van invloed op hun denken en doen? Koen is lid van meerdere groepen. Gedraagt hij zich in de ene groep anders dan in een andere groep?

Er zijn verschillende opvattingen over de vraag of het gedrag van mensen bepaald wordt door de groepen waarin ze leven.

In de eerste plaats is er de opvatting dat de groep slechts een *optelsom* is van de activiteiten van de individuele leden. Het zijn de leden die de groep vormen en niet de groep die de leden vormt. De groep heeft in deze opvatting niets van zichzelf, dat boven de eigenschappen van de leden uitstijgt. Volgens Allport (1962) bestaat er geen psychologie van groepen, maar slechts een psychologie van individuen.

In de tweede plaats is er de opvatting dat de groep meer is dan de optelsom van de leden. De groep heeft een eigen *identiteit* die boven de individuele kenmerken van de groepsleden uitstijgt.

VOORBEELD 1.4

In de lunchpauze praten Els en Martijn nog even gezellig met elkaar. Ze zijn docenten op een voortgezette opleiding. 'Welke groep heb jij hierna', vraagt Els aan Martijn. 'Ik

krijg te maken met groep 4b.' 'Nou dan heb je het niet gemakkelijk, want dat is een vreselijk rumoerige en lastige groep. Ik heb zelf 3a en die groep is heel rustig.'

Groepen verschillen van elkaar in kenmerken. Het bovenstaande voorbeeld laat dat al zien. Els en Martijn omschrijven hun groepen bijvoorbeeld als lastig, rumoerig of rustig. Die groepsidentiteit zorgt er voor dat iemand in de ene groep ander gedrag vertoont dan in een andere groep. Het gedrag van mensen in groepen is daarom grotendeels *groepsgedrag*.

Groepsgedrag

In de derde plaats is er een *interactionele benadering*. Hierbij wordt ervan uitgegaan, dat het gedrag van de groepsleden zowel voortkomt uit hun eigen kenmerken, als uit de kenmerken van de groep waarvan ze deel uitmaken.

Interactionele benadering

VOORBEELD 1.5

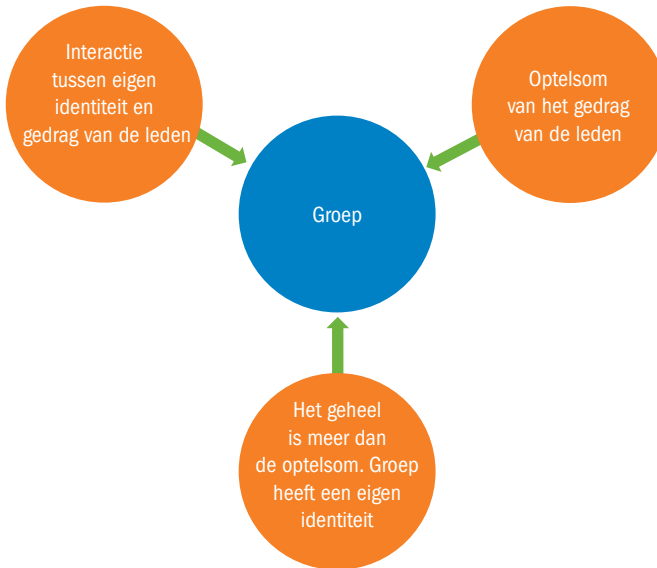
Gerard komt door een verhuizing op een andere school terecht. Hij wordt geplaatst in groep 2d. Dat is wel even wennen. In de groep op zijn vorige school kon hij rustig leren en daar ging iedereen aardig met elkaar om. In deze groep zitten een paar leerlingen, die nogal dominant zijn en die altijd de boel opstoken. Gerard wil wel aardig met iedereen omgaan, maar merkt al

snel dat hij meer van zich moet afbijten in deze groep. Ook zal hij meer mee moeten doen met het pesten van de sukkeltes in de groep en met verstorend gedrag tijdens de les, ook al vindt hij dat eigenlijk maar niks. Toch staat dit hem tegen en hij probeert zo goed mogelijk te schipperen tussen meedoen en zich op de achtergrond houden.

In de interactionele benadering wordt vooral nagegaan hoe mensen samen een groep vormen en hoe ze vervolgens door de groep beïnvloed worden.

De drie benaderingen zijn nog eens weergegeven in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Drie benaderingen van het karakter van groepen



1.4 De groep vanuit sociologisch en psychologisch perspectief

Bouwstenen

Groepen vormen de *bouwstenen* van de maatschappij. Deze groepen zorgen ervoor dat de nieuwe leden worden ingepast in de maatschappij en dat ze de waarden, normen en opvattingen die in die maatschappij leven, overnemen.

VOORBEELD 1.6

Het basisonderwijs heeft een aantal kernfuncties. Naast persoonlijke vorming is dat ook de vorming in maatschappelijke en culturele zin. De nieuwe leden (leerlingen)

dienen te worden voorbereid op hun toekomstige plaats in de maatschappij. Het overdragen van de heersende waarden en normen is een belangrijke taak.

Sociologisch perspectief

Het gezin als groep zorgt voor de opvoeding. Daarin leert het kind hoe het zich dient te gedragen en hoe het tegen allerlei zaken dient aan te kijken. Het gaat daarbij om de overdracht van de heersende cultuur. Wanneer naar deze functie van groepen wordt gekeken, worden groepen vanuit *sociologisch perspectief* onderzocht en beschreven.

De bestudering van groepen kan ook gericht zijn op het individuele gedrag van de groepsleden en op de interacties die tussen de groepsleden plaatsvinden. Hierbij gaat het om de vraag hoe die interacties tot stand komen, welke wederzijdse beïnvloeding daarbij een rol speelt en hoe de groep het gedrag en de opvattingen van haar leden bepaalt. Wanneer naar deze processen wordt gekeken, wordt de groep vanuit *psychologisch perspectief* onderzocht en beschreven. De *groepsdynamica* richt zich op dit psychologisch perspectief.

**Psychologisch
perspectief
Groeps-
dynamica**

1

1.5 Groepsdynamisch onderzoek

Wat wordt er in de groepsdynamica onderzocht en hoe ziet dat onderzoek er uit?

Groepsdynamisch onderzoek richt zich op de volgende onderwerpen:

- Hoe ontwikkelt een verzameling mensen zich tot een groep?
- Wat is het eigene aan een groep en welke kenmerken spelen daarbij een rol?
- Wat maakt dat mensen zich door de groep waar ze deel van uitmaken laten beïnvloeden en hoe komt die invloed tot stand?
- Hoe goed of slecht functioneren groepen?

Deze onderwerpen kunnen op verschillende manieren onderzocht worden. We zullen die manieren beschrijven en laten zien hoe daaruit conclusies kunnen worden getrokken.

1.5.1 Observatie onderzoek

Groepen kunnen worden bestudeerd door er van binnenuit of vanaf een afstand naar te kijken. Het onderzoeken van groepsgedrag door er naar te kijken heet *observeren*.

Observeren

VOORBEELD 1.7

In de jaren veertig deed Whyte (1943) onderzoek naar het gedrag van groepjes hangjongeren. Hij wilde onderzoeken hoe het gedrag van die jongeren door hun groepslidmaatschap beïnvloed werd en hoe de sociale structuur van die groepjes tot stand kwam. Hij verhuisde naar een bepaalde buurt in de stad, ging daar leven bij een Italiaanse familie en zocht contact

met de hangjongeren, die regelmatig samenkwamen op de hoek van Norton Street. Deze groep noemde zich dan ook de Nortons. Ook werd hij lid van de Italian Community Club. Gedurende meer dan drie jaar observeerde hij de Nortons en de Italian Community Club en hield hij nauwkeurig bij wat er in beide groepen gebeurde.

Whyte concludeerde dat nieuwe leden van de Nortons sterk door de groep beïnvloed werden. Zij werden dan in de eerste plaats een Norton en pas daarna een individu. Doc, de leider van de Nortons, gaf de volgende beschrijving van de leden van zijn groep: 'Ze komen thuis van het werk, gaan daarna naar de hoek waar de groep aanwezig is, gaan thuis eten, komen weer terug naar de hoek. Als iemand niet aanwezig is, weten de

anderen waar hij is. Iedereen blijft bij zijn groep en het komt zelden voor dat iemand verandert van groep.'

Observeren kan vanuit een globaal doel of idee plaatsvinden. Dan is niet precies van tevoren vast te stellen welk soort gedrag bestudeerd wordt. De observatie van de hangjongeren is daar een voorbeeld van. Whyte begon met een globaal idee te observeren. Omdat hij dit deed als lid van de groep, was er sprake van *participerende observatie*. Deze vorm van observeren gaf hem de mogelijkheid om informatie te krijgen die een buitenstaander niet krijgt. Zijn observatie van de groep vond *openlijk* plaats. De groepsleden wisten dat hij een onderzoeker was. Observatie kan ook in het *verborgene* plaatsvinden. Dit is bijvoorbeeld het geval als een onderzoeker het gedrag van anderen door een one-way-screen waarneemt, zonder dat die anderen dat weten. Als mensen weten dat ze geobserveerd worden, kunnen ze ander gedrag vertonen dan ze normaal zouden doen. Echter, meestal zullen ze na enige tijd zo gewend raken aan die observatie, dat hun natuurlijke gedrag terugkeert.

Participerende observatie

Ongestructureerde observatie

Observeren vanuit een globaal idee of doel, noemen we *ongestructureerde observatie*. Bij ongestructureerde observatie bestaat het gevaar dat de ene observator andere dingen opmerkt dan een andere observator en dat de uitkomst van de observatie en de conclusies die daaruit getrokken worden, afhankelijk is van de persoon van de observator. Wanneer van tevoren nauwkeurig bepaald wordt naar welk groepsgedrag gekeken wordt, is er sprake van *gestructureerde observatie*. Door nauwkeurig aan te geven wat geobserveerd moet worden, maakt het niet meer uit wie er observeert en komt elke observator tot dezelfde resultaten en conclusies. Het observatie-onderzoek wordt dan *objectief* uitgevoerd.

Gestructureerde observatie

VOORBEELD 1.8

Bales (1950) wilde in taak- en overleggroepen nagaan hoeveel tijd er besteed werd aan taakgerichte bijdragen van de groepsleden en hoeveel tijd aan bijdragen die gericht zijn op het vormgeven aan de onderlinge relaties, de sociaal-emotionele bijdragen.

Hij ontwikkelde hiervoor een observatiesysteem dat hij Interaction Process Analysis (IPA) noemde. Dit observatiesysteem bevatte zes categorieën taakgericht gedrag en zes categorieën sociaal-emotioneel gedrag (zie figuur 1.4).

Met dit observatiesysteem is na te gaan welke bijdragen de groepsleden leveren en welke rol ze in de groep vervullen. Ook is na te gaan hoe de groepsleden verschillen in hun inzet en inbreng.

Bales probeerde met deze vorm van gestructureerde observatie de objectiviteit te bevorderen. Hiertoe trainde hij zijn observatoren in het onderkennen en scoren van gedrag dat bij elke categorie past. Ook maakte hij een nauwkeurige observatie mogelijk door een observatieformulier te laten invullen, waardoor van elk groepslid precies kon worden bijgehouden welke bijdrage hij/zij leverde tijdens het groepsproces.

FIGUUR 1.4 Observatiesysteem IPA van Bales

Socialemotionele aspecten: positief

1. Toont zich solidair, verhoogt de status van anderen, geeft hulp en beloningen
2. Onspannt de sfeer, maakt grappen, lacht, is tevreden.
3. Toont instemming, passieve acceptatie, begrijpt, toont bijval, inschikkelijk.

Taakaspecten: neutraal

4. Geeft suggesties, aanwijzingen, impliceert autonomie van anderen.
5. Geeft meningen, beoordeelt, analyseert, uit gevoelens en wensen.
6. Geeft richting en informatie, herhaalt, verheldert, bevestigt.

Taakaspecten: neutraal

7. Vraagt om richting, informatie, herhaling en bevestiging.
8. Vraagt om meningen, oordelen, analyses en gevoelsuitingen.
9. Vraagt om suggesties, richting en mogelijke handelwijzen.

Socialemotionele aspecten: negatief

10. Is het oneens, passieve afwijzing, formalistisch, geeft geen hulp.
11. Toont zich gespannen, vraagt om hulp, trekt zich terug, laat het afweten.
12. Vijandige opstelling, verlaagt de status van anderen, verdedigt zichzelf en laat zichzelf gelden.

Bron: Johnson en Johnson, 2008

1.5.2 Survey-onderzoek

Bestudering van kenmerken van groepen kan plaatsvinden door groepsleden te ondervragen over hun gedrag en hun bevindingen in de groep. Dit *ondervragen* kan door hen te *interviewen*, of door hen een *vragenlijst* te laten invullen.

Aan groepsleden kan worden gevraagd hoe ze de samenwerking in de groep ervaren, welke problemen zich in die samenwerking voordoen en hoe tevreden ze zijn met de resultaten van de groep.

VOORBEELD 1.9

Het vaststellen van de mate van onderlinge saamhorigheid of cohesie in de groep, kan bijvoorbeeld aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe graag wil je lid blijven van de groep?
- Hoe leuk vind je de groep?
- Hoe sterk voel je je verbonden met de leden van de groep?

Hoe sterker de neiging is om bij de groep te blijven en hoe geringer de neiging om de groep te verlaten, hoe sterker de cohesie in de groep is.

1.5.3 Correlatieonderzoek

Bij correlatieonderzoek wordt vastgesteld hoe sterk de samenhang is tussen verschijnselen.

VOORBEELD 1.10

Onderzocht is wat de samenhang is tussen de groeps grootte en de cohesie in de groep. Uit dit onderzoek is vastgesteld dat over het algemeen de cohesie minder wordt als de groep groter wordt. De correlatie tussen groeps grootte en cohesie is $r = -.35$.

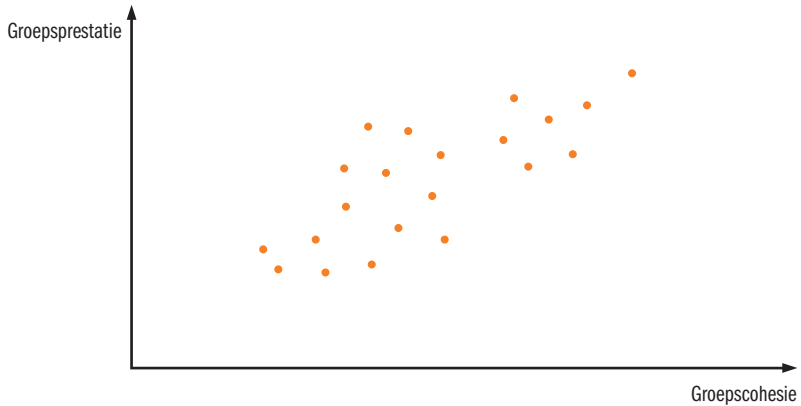
Correlatie

Dit soort onderzoek wordt correlatieonderzoek genoemd, omdat *correlatie* een maat is voor de sterkte van de samenhang tussen twee verschijnselen. Correlatie wordt uitgedrukt in de maat r en die kan lopen van $r = - 1.00$ tot $r = + 1.00$.

**Positieve
samenhang**

Er is sprake van een *positieve samenhang* tussen twee verschijnselen als met de toename van het ene verschijnsel ook het andere verschijnsel toeneemt. De correlatie is dan boven nul. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de samenhang tussen groepssucces en groepscohesie. Als het succes van de groep toeneemt, neemt ook de groepscohesie toe (zie figuur 1.5).

FIGUUR 1.5 Positieve correlatie tussen groepsprestatie en groepscohesie

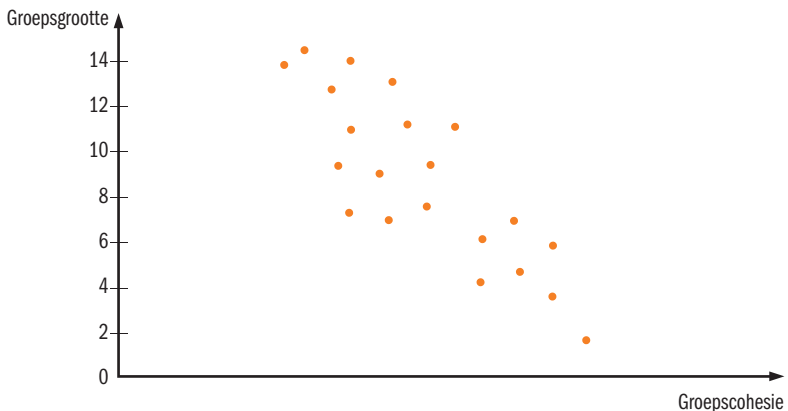


De samenhang tussen groepssucces en groepscohesie is $r = .42$.

**Negatieve
samenhang**

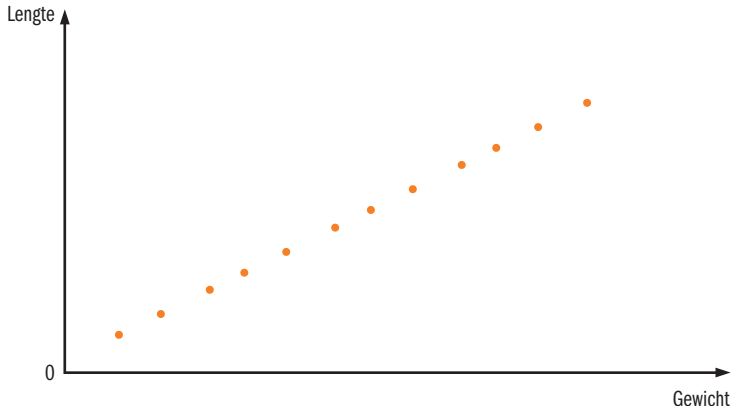
Er is sprake van een *negatieve samenhang* tussen twee verschijnselen, als de toename van het ene verschijnsel gepaard gaat met een afname van het andere verschijnsel. De correlatie is dan beneden nul. Dit is het geval bij de samenhang tussen groepsgrootte en groepscohesie. Hoe groter de groep, hoe *geringer* de groepscohesie is (zie figuur 1.6).

FIGUUR 1.6 Negatieve correlatie tussen groepsgrootte en groepscohesie



Hoe hoger de correlatie is in positieve of in negatieve zin, hoe sterker de samenhang tussen twee verschijnselen is. De sterkste samenhang is $r = 1.00$ en $r = -1.00$ (zie figuur 1.7).

FIGUUR 1.7 Perfecte correlatie ($r = 1.00$) tussen lengte en gewicht van mensen



De perfecte samenhang tussen gewicht en lengte is te zien aan het feit dat alle meetpunten op een rechte lijn liggen. Als een perfecte samenhang is geconstateerd, hoeft men in feite maar één verschijnsel (lengte) te meten, om precies vast te kunnen stellen wat het gewicht is. Uiteraard is er bijna nooit sprake van een perfecte samenhang tussen twee verschijnselen.

Samenhang zegt nog niets over oorzaak en gevolg. Uit de positieve correlatie tussen groepssucces en groepscohesie kan niet worden vastgesteld of cohesie van invloed is op succes, of dat succes van invloed is op cohesie.

1.5.4 Experimenteel onderzoek

Met experimenteel onderzoek kan wetenschappelijk worden vastgesteld wat de oorzaken zijn van een bepaald verschijnsel. Met deze vorm van onderzoek kan men bijvoorbeeld nagaan welke condities van invloed zijn op het gedrag van mensen in groepen. We beschrijven het experiment van Lewin, Lippitt & White (1939).

Experimenteel onderzoek

EXPERIMENT

Jongens in de leeftijd van 10 en 11 jaar werden ingedeeld in groepjes van vijf en gevraagd om na schooltijd bezig te zijn met houtbewerking en schilderen. De groepjes werden verdeeld over drie condities:

- **Conditie 1:** Deze groepjes werden geleid door een volwassene die de opdracht had gekregen om *autoritair* leiding te geven. Deze leider nam zelf alle beslissingen over wat er moest gebeuren, zonder enig overleg met de groep. Hij gaf orders, bepaalde wie met wie moest samenwerken en hij gaf regelmatig op een onredelijk manier kritiek.

- **Conditie 2:** Deze groepjes werden geleid door een volwassene die de opdracht had gekregen om *democratisch* leiding te geven. Deze leider liet de groepsleden beslissingen nemen, legde de langetermijndoelen uit, liet de jongens vrij in het kiezen van een partner en ondersteunde de activiteiten van de groepsleden. Hij probeerde onderlinge samenwerking en gelijkheid in de groep te bevorderen.
- **Conditie 3:** Deze groepjes werden geleid door een volwassene die de opdracht had gekregen om *laissez-faire* leiding te geven. Deze leider liet de jongens aanmodderen en bemoeide zich niet met de activiteiten in de groep. Wel gaf hij aan dat er iets aan hem gevraagd kon worden als daar behoefte aan was.

Het gedrag van de jongens in de groepjes werd geobserveerd. Daarbij werd geconstateerd dat dit werd beïnvloed door de manier waarop leiding werd gegeven. De grootste verschillen in groepsgedrag waren te zien op het gebied van de productiviteit en de agressie. In de autoritair geleide groepen werd er een grotere percentage van de tijd besteed aan de taken (74%), dan in de democratisch geleide groepen (55%) en de laissez-faire geleide groepen (33%). Als in de autoritair geleide groepjes de leider even het klaslokaal verliet, stopten de groepjes met hun werkzaamheden, terwijl de democratisch geleide groepjes gewoon doorgingen. In de autoritair geleide groepjes trad meer agressief gedrag tussen de groepsleden op, werd er meer om aandacht gevraagd en was er meer sprake van een groepslid dat door de rest gepest werd, dan in de democratisch of laissez-faire geleide groepjes.

Bij experimenteel onderzoek wordt het groepsgedrag gemeten onder wisselende omstandigheden. Als kan worden vastgesteld dat het groepsgedrag onder conditie A anders is dan onder conditie B of C, dan heeft de conditie invloed gehad. Uit de resultaten van het experiment met de groepjes kan worden opgemaakt dat de manier van leiding geven van invloed is op het groepsgedrag.

1.6 De mens als kuddedier

Soms lijkt het of het eigene van een persoon verdwijnt als hij deel uitmaakt van een groep. Binnen de groep vertoont hij dan ander gedrag dan hij buiten de groep zou vertonen.

VOORBEELD 1.11

Tijdens een toneelvoorstelling breekt er brand uit op het toneel. Eerst zien de toeschouwers wat rook aan de achterkant van het toneel, maar na enige minuten komen er vlammen uit de achterwand van het decor. Mensen gaan opstaan en iemand roept dat er brand is. Enkele mensen springen over de stoelen heen en beginnen naar de uitgang te rennen. Spoedig doen meer mensen dat en toen

iemand begon te gillen, zette iedereen het op een rennen. In een soort blinde paniek begint men elkaar vooruit of weg te duwen, om maar zo snel mogelijk de uitgang te kunnen bereiken. Men klautert over mensen heen die in het gedrang zijn gevallen. Toen uiteindelijk iedereen buiten was, bleken er tientallen gewonden te zijn, die niet waren veroorzaakt door de brand, maar door het geduw van de massa.

Achteraf gezien had iedereen genoeg tijd gehad om een veilig heenkomen te kunnen zoeken en was men ook eerder buiten geweest als men niet in een blinde paniek tegen elkaar had geduwd. De brand had er een behoorlijke tijd over gedaan om de zaal te bereiken. Alle paniek was dus voor niets geweest. Als de toeschouwers zich niet als *kuddedieren* hadden gedragen, waren er geen gewonden geweest.

Wanneer iemand lid is van een groep, dan heeft dat voor die persoon een aantal psychologische en gedragmatige consequenties. Deze zijn:

- *Aanpassing*: Het individuele gedrag van mensen is gevarieerder wanneer ze alleen zijn, dan wanneer ze zich in een groep bevinden. In de groep laten ze zich bewust of onbewust beïnvloeden door de meningen en gedragingen van de andere groepsleden. Ze passen zich daarbij in meerdere of mindere mate aan.
- *Collectief gedrag en controleverlies*: Mensen zijn geneigd om zich te laten meeslepen door het gedrag van de andere groepsleden. Het lijkt erop alsof ze dan niet meer de baas zijn over hun eigen gedrag.
- *Anonimiteit en diffusie van verantwoordelijkheid*: Mensen doen dingen in een groep die ze als afzonderlijk persoon niet zouden doen. Ze verschuilen zich dan achter de groep als collectief.



DE FUNCTIE VAN EEN GROEP

Waarom geven mensen iets van hun eigenheid op als ze deel uit maken van een groep? De verklaring hiervan wordt in het volgende hoofdstuk gegeven.

Samenvatting

1

- ▶ **Groep:** Een groep is een verzameling mensen
 - die regelmatig met elkaar te maken hebben
 - met elkaar iets willen bereiken
 - voor het bereiken van de doelen van elkaar afhankelijk
 - die het gevoel hebben een groep te zijn
- ▶ **Informele groepen:** Informele groepen komen spontaan tot stand. Formele groepen bestaan uit leden die daarvoor worden aangesteld.
- ▶ **Drie opvattingen over groepen:**
 - een groep is niet meer dan de optelsom van de bijdragen van de leden van die groep
 - een groep heeft een eigen identiteit die meer is dan de optelsom van de bijdragen van de leden
 - een groep wordt gevormd door interactie tussen de groepsleden.
- ▶ **Sociologisch en psychologisch perspectief:** Vanuit sociologisch perspectief wordt naar de groep gekeken als bouwsteen van de maatschappij. Vanuit psychologisch perspectief wordt naar de interacties tussen de groepsleden gekeken. De groepsdynamica houdt zich bezig met dit psychologisch perspectief.
- ▶ **Groepsdynamisch onderzoek:** Onderzoek van groepen vindt plaats door:
 - het observeren van het gedrag van de groepsleden
 - door het ondervragen van de groepsleden naar hun ervaringen in de groep
 - door het opzetten van experimenten
- ▶ **Psychologische en gedragsmatige invloed:** Lidmaatschap van een groep kan zorgen voor:
 - aanpassing
 - collectief gedrag
 - controleverlies
 - anonimiteit
 - diffusie van verantwoordelijkheid

Opdrachten

1.1 Van welke groepen maak je deel uit?

Maak groepjes van drie studenten. Geef elke deelnemer de volgende opdrachten:

- Beschrijf de groepen waar je deel van uitmaakt.
- Bepaal hoe sterk elke groep de kenmerken van een groep heeft (zie paragraaf 1.1).
- Geef bij elke groep aan of het een formele of informele groep is (zie paragraaf 1.2).

Elke deelnemer krijgt maximaal tien minuten de tijd om deze opdracht individueel te maken. Daarna bespreken ze in drietallen hun bevindingen met elkaar.

1.2 Het ontwerpen van een observatiemethode.

Maak tweetallen. Geef elk tweetal de opdracht om een observatiemethode voor het gedrag van groepsleden te ontwikkelen. Het gaat daarbij om een groep die discussieert over een controversieel onderwerp.

Het ontwerpen van een observatiemethode vereist de volgende stappen:

- Bepaal welk verschijnsel je wilt observeren (bijvoorbeeld: dominantie in de groep, soorten bijdragen in de discussie, leidinggeven aan de discussie).
- Stel zo concreet mogelijk vast met welk soort gedrag van de groepsleden je het te observeren verschijnsel wilt vaststellen (bijvoorbeeld: hoe vaak is iedereen aan het woord, wie geeft meningen, wie stimuleert de discussie door te vragen naar meningen).
- Maak een observatieformulier met rijen waarop de te observeren gedragingen staan en met kolommen waarop de groepsleden staan die gaan discussiëren.

Stel een groep van vijf studenten samen en geef hen een controversieel onderwerp waarover ze moeten discussiëren. Geef hen daarvoor tien minuten de tijd en laat de tweetallen observeren. Elk tweetal krijgt de tijd om uit te leggen wat ze wilden observeren. Hoe ze dat gedaan hebben en wat de uitkomst daarvan is. Het is daarbij de bedoeling om vast te stellen in welke mate de ontworpen observatiemethode geschikt is geweest om het verschijnsel dat men wilde observeren goed en objectief vast te kunnen stellen (zie paragraaf 1.5.3).
