

Inleiding Groepsdynamica



Noordhoff

Gert Alblas & Willem Vos

4^e druk

Inleiding Groepsdynamica

Gert Alblas

Willem Vos

Vierde druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Michiel Uilen

Omslagillustratie: Mircea Costina: AdobeStock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleenen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-30180-4

ISBN 978-90-01-30179-8

NUR 770

Woord vooraf bij de vierde druk

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 in groepsverband plaatsvindt, hebben we de kennis van de groepsdynamica nodig om dat gedrag te beschrijven, te verklaren en te beïnvloeden. Deze kennis aandragen is het doel van dit boek, waarbij steeds stukjes theorie en voorbeelden uit de praktijk elkaar afwisselen. 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. Elk hoofdstuk besluit met een samenvatting en met oefeningen 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 samenwerken en overleggen in teamverband.

In deze vierde druk zijn alle hoofdstukken in taalkundig en inhoudelijk opzicht gereviseerd en verschillende voorbeelden zijn aangepast of vervangen. Tal van (recente) onderzoeken en wetenschappelijke inzichten zijn toegevoegd en diverse reeds beschreven experimenten en onderzoeken van extra toelichting voorzien, waardoor de wetenschappelijke basis van deze vierde druk verder is toegenomen. Omdat mensen alleen maar meer in virtueel groepsverband werken, beschrijven we op diverse plekken wetenschappelijke kennis over virtuele samenwerking in teams. We hopen met al deze vernieuwingen een vierde druk af te leveren die wederom een actueler, rijker en vollediger beeld geeft van de groepsdynamica.

Bij dit boek hoort een website: www.inleidinggroepsdynamica.noordhoff.nl. Deze bevat per hoofdstuk een zelftoets voor studenten, een begrippenlijst, een powerpointpresentatie voor docenten en aanvullende oefeningen en opgaven.

Inhoud

Effectief studeren 8

1 Mensen in groepen 11

- 1.1 Groepsgedrag 12
 - 1.2 Leven in groepen 13
 - 1.3 Wat is een groep? 14
 - 1.4 Soorten groepen 15
 - 1.5 De identiteit van groepen 18
 - 1.6 Groepsdynamica 20
 - 1.7 Bestaat de groep? 22
 - 1.8 Groepsdynamisch onderzoek 24
- Samenvatting 31
Opdrachten 32

2 Functies van groepen en groepsontwikkeling 35

- 2.1 Waarom leven mensen in groepen? 36
 - 2.2 Met wie vormen mensen een groep? 45
 - 2.3 Groepsontwikkeling 47
 - 2.4 Fasen in de groepsontwikkeling 48
 - 2.5 Kenmerken van het ontwikkelingsproces 53
 - 2.6 De groep als sociale constructie en institutie 54
- Samenvatting 55
Opdrachten 56

3 Structurele kenmerken van groepen 59

- 3.1 De structurele kenmerken van een groep 60
 - 3.2 Normen 60
 - 3.3 Rollen 63
 - 3.4 Relationale verhoudingen 67
- Samenvatting 77
Opdrachten 78

4 Communicatie in groepen 81

- 4.1 Wat is communicatie? 82
 - 4.2 Het communicatieproces 84
 - 4.3 Aspecten van communicatie 86
 - 4.4 Belemmeringen in de communicatie 87
 - 4.5 Kenmerken van communicatie in groepen 90
 - 4.6 Opheffen van belemmeringen in de communicatie 96
- Samenvatting 102
Opdrachten 103

5 Invloedsprocessen in groepen 105

- 5.1 Sociale beïnvloeding in groepen 106
- 5.2 Conformiteit 107
- 5.3 Vormen van sociale beïnvloeding 113
- 5.4 Beperkingen aan conformiteit 116
 - [Samenvatting 117](#)
 - [Opdracht 118](#)

6 Samenwerken in groepen 121

- 6.1 Samenwerken in groepsverband 122
- 6.2 Voor- en nadelen van werken in teamverband 123
- 6.3 Tekorten in de teamprestaties 125
- 6.4 Verbeteren van teamprestaties 131
 - [Samenvatting 145](#)
 - [Opdrachten 146](#)

7 Macht en leiding in groepen 149

- 7.1 Macht en invloed 150
- 7.2 Machtsmiddelen 151
- 7.3 Machtsverschillen 154
- 7.4 Machtsgebruik 155
- 7.5 Leidinggeven aan groepen 158
- 7.6 Wie wordt de leider van een groep? 160
- 7.7 Effectief leidinggeven 161
- 7.8 Verbeteren van leidinggeven aan groepen 168
 - [Samenvatting 175](#)
 - [Opdracht 176](#)

8 Probleemoplossing en besluitvorming 179

- 8.1 Probleemoplossing en besluitvorming in groepen 180
- 8.2 Criteria voor effectieve probleemoplossing en besluitvorming 181
- 8.3 De voordelen van probleemoplossing en besluitvorming in groepen 183
- 8.4 Procesverliezen 186
- 8.5 Verbeteren van probleemoplossing en besluitvorming 194
 - [Samenvatting 206](#)
 - [Opdrachten 207](#)

9 Conflicten binnen en tussen groepen 209

- 9.1 Conflicten en conflictbronnen 210
- 9.2 Constructieve en destructieve conflicten 211
- 9.3 Conflicthantering 215
- 9.4 Escalatie van conflicten 221
- 9.5 Verbeteren van conflicthantering in groepen 223
- 9.6 Conflicten tussen groepen 225
- 9.7 Oplossen van conflicten tussen groepen 232
 - [Samenvatting 237](#)
 - [Opdracht 238](#)

10	Mensen in een massa	241
10.1	Groepsdynamica in het groot: massagedrag	242
10.2	Verschillende soorten massa's	243
10.3	Uniformiteit en kuddegedrag	246
10.4	Geweld	247
10.5	Paniek	249
10.6	Verlies van eigenheid	250
10.7	Veranderen van normen	253
10.8	Vermindering van zelfbewustzijn	254
10.9	Crowd management	255
	Samenvatting	259
	Opdrachten	260
	Literatuur	262
	Illustratieverantwoording	270
	Register	271
	Over de auteurs	276

www.inleidinggroepsdynamica.noordhoff.nl

Studenten vinden hier:

- toetsen per hoofdstuk
- begrippentrainers per hoofdstuk

Docenten vinden hier:

- vragen en opdrachten
- oefeningen met studenten

Dit boek is ook verkrijgbaar binnen Studiemeester, het digitale leerplatform van Noordhoff voor het hoger onderwijs. Studiemeester biedt een rijk gevulde contentbibliotheek met interactief, multimediaal studie- en oefenmateriaal en een overzichtelijk dashboard om de studievoortgang te monitoren.

Ga voor meer informatie naar **studiemeester.noordhoff.nl**



1

Mensen in groepen

- 1.1 Groepsgedrag
- 1.2 Leven in groepen
- 1.3 Wat is een groep?
- 1.4 Soorten groepen
- 1.5 De identiteit van groepen
- 1.6 Groepsdynamica
- 1.7 Bestaat de groep?
- 1.8 Groepsdynamisch onderzoek

Mensen brengen vanaf hun geboorte een groot deel van hun tijd in groepsverband door. Het opgroeien en leven in groepsverband heeft invloed op de ontwikkeling van gedragingen, gevoelens, opvattingen en voorkeuren. Het is daarom van belang om de processen die in groepen plaatsvinden te bestuderen.

Dit hoofdstuk behandelt de volgende vragen:

- Wat maakt van een verzameling mensen een groep?
- Van welke groepen kunnen mensen deel uitmaken?
- Welke soorten groepen zijn er te onderscheiden?
- Hebben groepen een eigen identiteit?
- Wat is groepsdynamica en hoe kan groepsgedrag bestudeerd worden?

Openingscasus: In het voetbalstadion

In het voetbalstadion zit een groep mannen en vrouwen. Ze zijn gekleed in carnavaleske oranje kleding, hebben rare oranje petjes op en hun gezichten zijn rood-wit-blauw beschilderd. Als het Nederlands elftal scoort, staan ze allemaal tegelijk op en maken ze lawaai met toeters en ratels. Daarna beginnen ze

met een wave, die spoedig door alle fans van het Nederlands elftal wordt overgenomen. Als ze thuiskomen, wassen ze de verf van hun gezichten en trekken ze hun normale kleren aan. De volgende morgen gaan ze weer gewoon naar hun werk.

1.1 Groepsgedrag

De mannen en vrouwen die zich op het eerste gezicht nogal tamelijk mallotig en onvolwassen gedragen in het voetbalstadion, zullen minder geneigd zijn om zoiets thuis of op hun werk te doen. Waarom dan wel in het stadion?

Zoals uit het voorbeeld blijkt, wordt het mallotige gedrag alleen vertoond in een situatie waarin anderen dat ook doen. Het lijkt erop dat de groep van supporters een bepaalde manier van gedrag heeft ontwikkeld, die gebruikelijk is bij hun aanwezigheid in het stadion. Er is sprake van groepsgedrag.

Groepsgedrag

VOORBEELD 1.1

Patrick is een intelligente jongen. In het basisonderwijs haalde hij altijd hoge cijfers, maar in het voortgezet onderwijs daalden zijn leerprestaties in het derde jaar ineens naar een bedenkelijk niveau. Hij maakte deel uit van een groepje vrienden dat presenteren op school onbelangrijk vond. Dat was iets voor watjes en daar hoorde je toch niet

bij te zijn. Om bij zijn vrienden in de smaak te vallen en niet voor 'watje' te worden uitgescholden, ging hij minder zijn best doen om goede cijfers te halen. Op een gegeven moment riep hij trots naar zijn vrienden: 'Ik heb voor het proefwerk van gisteren een drie gehaald!'

Ook in het voorbeeld van Patrick zien we dat in de vriendengroep bepaalde opvattingen bestaan over de gedragingen die groepsleden wel en niet moeten vertonen en dat de groepsleden zich daardoor laten leiden. Hoe die opvattingen in groepen tot stand komen en hoe die van invloed zijn op het gedrag van mensen, zal in de volgende hoofdstukken aandacht krijgen, maar eerst gaan we in op het feit dat het leven van mensen zich grotendeels afspeelt in *groepsverband*.

1.2 Leven in groepen

Mensen kunnen lid zijn van verschillende groepen en door dit lidmaatschap brengen ze een groot deel van hun tijd in groepsverband door.

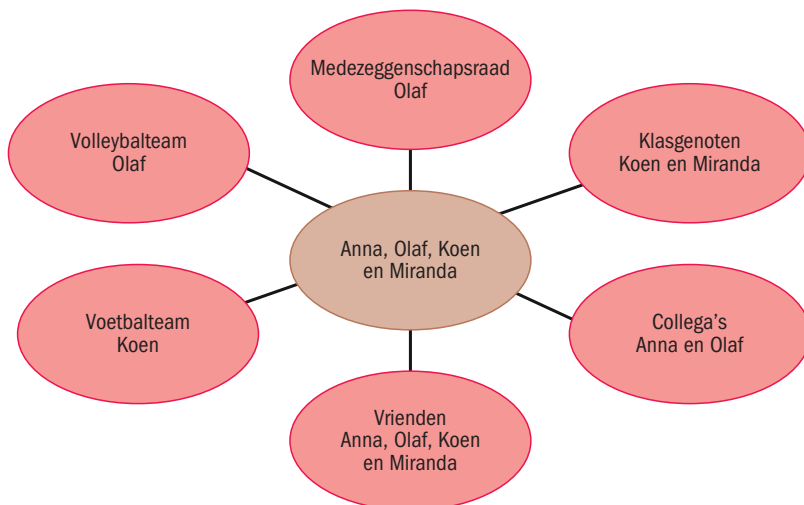
VOORBEELD 1.2

Anna en Olaf van Dam hebben twee kinderen: Miranda is zeventien jaar en Koen is veertien jaar. Anna werkt in een ziekenhuis. Olaf is docent Nederlands in het voortgezet onderwijs. Vandaag komt hij wat later thuis, omdat hij een docentenoverleg heeft. Dat

komt voor Koen slecht uit na een dag online onderwijs, want hij moet trainen met zijn voetbalteam en dan moet hij vroeg eten. Ook Miranda wil eigenlijk wel op tijd eten, want ze heeft vioolles.

Koen maakt deel uit van verschillende groepen. Hij is lid van het gezin, hij zit op school in groep 2A, hij voetbalt in een team en hij trekt regelmatig met vrienden op. Hij is zelden alleen en zelfs dan appt hij nog met vrienden. Ook Anna, Olaf en Miranda maken deel uit van verschillende groepen. Zo is Olaf bijvoorbeeld niet alleen lid van het gezin, maar heeft hij ook te maken met zijn collega's van de sectie talen, zit hij in de medezeggenschapsraad, doet hij aan volleyballen en kaart hij regelmatig met een groepje vrienden. De groepen waar Anna, Olaf, Miranda en Koen deel van uitmaken zijn in figuur 1.1 weergegeven.

FIGUUR 1.1 De groepen waar Anna, Olaf, Koen en Miranda deel van uitmaken



Over het algemeen zijn mensen lid van vijf of meer groepen.

1.3 Wat is een groep?

Mensen zijn zo vaak omringd door andere mensen, dat ze zich daar nauwelijks bewust van zijn. Ze kunnen samen met andere mensen naar muziek luisteren, in de trein zitten, winkelen, sporten, vergaderen of op een terras wat drinken. Wanneer kunnen we zeggen dat mensen een groep vormen met elkaar?

VOORBEELD 1.3

Elk moment van de dag dat Miranda even tijd heeft, zit ze op Facebook. Haar Facebookvrienden vormden in het begin een klein groepje, maar ondertussen is dat groepje gegroeid naar bijna dertig personen. Steeds komt er wel weer iemand bij. Chatten doet ze niet met iedereen. Soms alleen

met een paar van haar beste vriendinnen. Maar berichtjes over alledaagse ervaringen gaan naar de hele groep. Zelfs op vakantie is ze vaak online en dan plaatst ze foto's over de camping waar ze met het gezin naartoe is of over de leuke stadjes die ze bezoekt.

Als aan Miranda gevraagd wordt of ze het gevoel heeft dat ze met haar Facebookvrienden een groep vormt, moet ze lang nadenken. Na enige aarzeling zegt ze: 'Eigenlijk is dat geen echte groep, maar zijn die Facebookvrienden voor een groot deel losse kennissen. Met de vriendinnen waar ik mee chat, vorm ik wel een echte groep, omdat we elkaar regelmatig opzoeken en leuke dingen met elkaar doen.'

In het dagelijks taalgebruik wordt het begrip groep zowel gebruikt voor een groep studenten die in Den Haag protesteert, als voor een groep vrienden op Facebook. Maar als aan Miranda gevraagd wordt of ze met die Facebookvrienden een groep vormt, zegt ze van niet.

Als er sprake is van een losse verzameling mensen die zich op hetzelfde moment op dezelfde plaats bevinden, zoals mensen die op de bus wachten of toeschouwers bij een voorstelling, dan is dat nog geen groep. Aan welke kenmerken moet een verzameling mensen voldoen om een echte groep te zijn? In dit boek spreken we van een *groep* als aan een aantal van de volgende kenmerken is voldaan (Gençer, 2019):

- *Interactie*: er moet sprake zijn van een regelmatige interactie tussen twee of meer personen.
- *Identiteit*: de personen die regelmatig met elkaar omgaan moeten het gevoel hebben een groep te zijn.
- *Doelen*: de personen die met elkaar omgaan hebben gemeenschappelijke doelen.
- *Afhankelijkheid*: de personen die met elkaar omgaan hebben elkaar nodig om die gemeenschappelijke doelen te kunnen bereiken.

Groepen verschillen in de mate waarin deze kenmerken aanwezig zijn. Een grote groep studenten uit het hele land die in Den Haag protesteert tegen het onderwijsbeleid van de overheid, heeft wel een gemeenschappelijk doel en de studenten hebben elkaar ook nodig om iets te bereiken, maar ze gaan niet regelmatig met elkaar om. Ook is het de vraag in hoeverre zij zich een echte groep voelen. Waarschijnlijk vormen zij meer een verzameling mensen, iets wat nog sterker geldt voor bijvoorbeeld een verzameling mensen die in de wachtkamer van de huisarts zit. In dit laatste geval is namelijk geen van de vier kenmerken aanwezig.

Hoe meer groepskenmerken aanwezig zijn, hoe meer er sprake is van een echte groep.

Groeps-
kenmerken

1

1.4 Soorten groepen

Er zijn veel soorten groepen te onderscheiden. Diverse indelingen zijn mogelijk. We bespreken hier de indeling naar functie, het onderscheid tussen formele en informele groepen en tussen reële en virtuele groepen.

1.4.1 Indeling naar functie

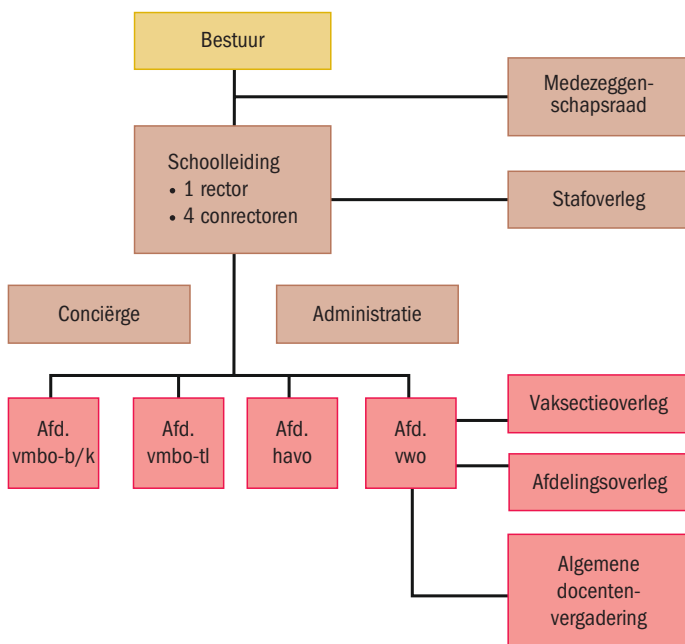
In de eerste plaats kunnen groepen worden onderscheiden naar hun *functie* voor de groepsleden.

Functie

Overleggen, beoordelen en besluiten

Olaf van Dam zit in een groep met zijn collega's van de sectie talen. Zij overleggen een paar keer per jaar over het talenonderwijs dat ze geven en ze bepalen daarmee zaken als taakverdeling, methode van onderwijs geven, leerboeken die gebruikt zullen worden en de manier waarop leerlingen getoetst worden. Miranda zit op school in een projectgroep. Ze heeft een projectopdracht gekregen van de leraar geschiedenis en moet die opdracht samen met drie andere leerlingen maken. Voor ze aan de slag gaan, moeten ze overleggen wat ze precies gaan doen en hoe ze de taak zullen aanpakken. In organisaties zijn vaak veel overleggroepen te onderscheiden, zoals het managementoverleg, het werkoverleg op een afdeling, het teamoverleg, het overleg van de ondernemingsraad, het overleg in projectgroepen en commissies. De scholengemeenschap van Olaf heeft veel overleggroepen (zie figuur 1.2).

FIGUUR 1.2 Overleggroepen in een scholengemeenschap



Producersen

Als Miranda met haar projectleden heeft besloten wat ze zullen doen en hoe ze dat zullen aanpakken, gaan ze aan de slag om een goed projectverslag te kunnen produceren. Producersen in groepsverband kan veel vormen aannemen. Te denken valt aan het in teamverband:

- produceren van goederen en diensten
- ontwikkelen van nieuwe producten
- maken van een film of documentaire
- leveren van een sportprestatie
- doen van onderzoek
- geven van een muziekkuitvoering

VOORBEELD 1.4

Het Concertgebouworkest repeteert dagelijks om een nieuw programma ten gehore te kunnen brengen. De orkestleden moeten veel met elkaar oefenen om hun inbreng

goed op elkaar af te stemmen en om de opvatting van de dirigent over de manier waarop het nieuwe repertoire gespeeld moet worden te kunnen vertolken.

Verzorgen en beschermen

Olaf en Anna hebben, nadat ze een jaar met elkaar zijn omgegaan, besloten om te gaan samenwonen. Omdat ze kinderen wilden, leek het hen beter om een gezin te vormen en in groepsverband hun kinderen op te voeden. Samen is het gemakkelijker om hun toekomstige kinderen te verzorgen en te beschermen.

VOORBEELD 1.5

Als de kinderen van Anna en Olaf naar de basisschool gaan, brengt Olaf ze met de auto naar school en haalt Anna ze later op de dag weer op. Ze vinden het te gevaarlijk

om hun kinderen zelfstandig naar school te laten gaan. Als ze wat ouder zijn kan dat misschien wel, maar nu nog niet.

Vrije tijd en recreatie

Miranda heeft op de muziekschool waar ze vioolles krijgt, kennisgemaakt met twee andere leerlingen. Ze besluiten om elke week een keer in hun vrije tijd samen te gaan musiceren en dat gewoon voor het plezier te doen. Olaf gaat één keer per week kaarten met een aantal vrienden. Ze vormen een hechte groep. Koen gaat regelmatig met een vaste groep vrienden iets doen. Ze verzinnen van alles, zoals vissen, fietsen, sporten en op vakantie gaan.

Politiek, geloof, opvattingen

Mensen kunnen behoefte hebben aan het gezamenlijk uiting geven aan een bepaald geloof of een opvatting. Ze kunnen zich dan aansluiten bij een kerkgenootschap, bij een sekte, bij een actiegroep of bij een politieke partij.

VOORBEELD 1.6

Anna van Dam is tegen het eten van vlees en ze is erg begaan met de manier waarop dieren in de bio-industrie behandeld worden. Ze is lid geworden van de Partij voor de

Dieren en ze heeft met andere leden van die partij in haar woonplaats regelmatig overleg over partijpolitieke zaken.

Therapie

Mensen kunnen deelnemen aan therapie in groepsverband. Te denken valt aan groepstherapie bij de behandeling van alcohol- en drugsverslaving, aan groepstherapie tegen verlegenheid, angsten en depressies, aan groepstherapie voor rouwverwerking en voor het omgaan met agressie. Ook is deelname aan een lotgenotengroep een vorm van groepstherapie.

VOORBEELD 1.7

Gezinstherapie is bedoeld om langdurig verstoorte relaties tussen gezinsleden te verbeteren. Eerst worden de vaste patronen in de wederzijdse gedragingen opgespoord en wordt nagegaan welke opvattingen en gevoelens daarbij een rol spelen. Dan wordt

duidelijk gemaakt hoe die opvattingen en gevoelens die vaste patronen in stand houden. Daarna wordt er gewerkt aan het veranderen van die opvattingen en gevoelens en aan het doorbreken van de vaste patronen.

Bij groepstherapie gaat men ervan uit dat een deel van het gedrag van mensen wordt bekrachtigd door de sociale omgeving (groep) waarin ze leven, en dat gedragsverandering alleen kan standhouden als die sociale omgeving het nieuwe gedrag niet tegenwerkt, maar juist versterkt.

1.4.2 Formele en informele groepen

Naast de indeling naar functie kunnen groepen ook worden ingedeeld in formele en informele groepen. Er is sprake van een *formele groep* als de leden van een groep zijn aangesteld. Toen Olaf van Dam als docent op de scholengemeenschap werd aangenomen, stond in zijn takenpakket dat hij zou moeten deelnemen aan het sectieoverleg van de talensectie. Deze overleggroep is een formele groep. In organisaties zijn veel formele groepen te onderscheiden (zie de overleggroepen in figuur 1.2). In formele groepen is meestal sprake van een bepaalde, van tevoren vastgestelde rolverdeling. In deze groepen kan een voorzitter, manager, therapeut of coördinator zijn aangesteld die verantwoordelijk is voor het goed laten functioneren van de groep.

Formele groep

Er is sprake van een *informele groep* als deze spontaan en zonder druk van buitenaf tot stand is gekomen. Heel veel vriendengroepen zijn informele groepen. Ze ontstaan, breiden zich uit, krimpen weer in en kunnen na verloop van tijd weer verdwijnen. Als er al sprake is van een rolverdeling, bijvoorbeeld omdat iemand optreedt als de leider van de groep, dan is dat leiderschap in de loop van de tijd ontstaan en door de groepsleden geaccepteerd.

Informele groep

VOORBEELD 1.8

Het muziekgroepje van Miranda had in het begin geen leider. Met elkaar bespraken ze wat ze zouden gaan spelen en wanneer ze een volgende keer weer bij elkaar zouden

komen. Echter, in de loop van de tijd drukte Miranda steeds meer een stempel op de activiteiten van het muziekgroepje en werd ze geleidelijk de initiatiefnemer van de groep.

1.4.3 Reële en virtuele groepen

In de voorbeelden van groepen die tot nu toe de revue gepasseerd zijn, gaat het om groepsleden die in elkaars nabijheid zijn, zodat zij op een directe manier face-to-face met elkaar kunnen communiceren. We spreken in deze situatie over een reële groep.

Reële groep

Uiteraard is het ook mogelijk om in groepsverband samen te werken of contact met elkaar te hebben, zonder in elkaars nabijheid te zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval als de communicatie tussen de groepsleden uitsluitend via de elektronische weg plaatsvindt. Al in 2016, dus ruim voor het uitbreken van de coronapandemie, liet een internationaal onderzoek zien dat 85% van de ondervraagde professionals tevens onderdeel is van een team dat alleen digitaal samenwerkt (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Als overleggen tussen collega's op een afdeling of tussen de leden van een projectgroep langs de elektronische weg (bijvoorbeeld via Teams) plaatsvinden, spreken we van een virtuele groep.

Virtuele groep**VOORBEELD 1.9**

Er is een projectgroep samengesteld om voorstellen te doen voor het op de markt brengen van nieuwe producten. De groep is samengesteld uit medewerkers van verschillende afdelingen. Omdat die medewerkers

op verschillende werkplekken zitten en het moeilijk is om de agenda's op elkaar af te stemmen, vindt het overleg grotendeels via de elektronische weg plaats.

Mengvorm

Vaak is er sprake van een mengvorm, waarbij het virtuele overleg wordt afgewisseld met face-to-face-overleg. De projectgroep uit voorbeeld 1.9 besluit om één keer per maand een face-to-face-overleg te houden.

1.5 De identiteit van groepen**VOORBEELD 1.10**

In de leraarskamer drinken Elena en Marcus koffie met elkaar. Ze praten wat over de groepen waaraan ze lesgeven. 'Welke groep krijg jij zo meteen?' vraagt Marcus aan

Elena. Elena zucht en zegt: 'Ik krijg groep drie.' 'Nou, dan ben je wel de klos, want dat is een drukke en lastige groep. Ik heb geluk, want groep vijf is heel aardig en oplettend.'

Identiteit

In het gesprek tussen Elena en Marcus lijken de beschreven groepen een eigen identiteit te hebben. Ze krijgen kenmerken als lastig, oplettend, aardig en druk. De twee groepen zijn in de ogen van beide leraren duidelijk verschillend van aard.

De identiteit van een groep wordt pas duidelijk, als een groep langer bestaat en als de manier waarop de groepsleden met elkaar omgaan een vast en herkenbaar *patroon* laat zien. Dit vaste patroon maakt een aantal structurele kenmerken in de interactie tussen de groepsleden zichtbaar.

Drie kenmerken typeren de structuur van een groep: relationele verhoudingen, rollen en normen. Deze kenmerken komen hier slechts kort aan de orde en werken we uitgebreider uit in hoofdstuk 3. Relationele verhoudingen, een van de drie structurele kenmerken, kunnen we nog opdelen in communicatiepatronen, status/invloed en cohesie.

Structuur van een groep

1

Relationele verhoudingen: communicatiepatronen

Wat het meest zichtbaar is in het groepsgedrag, is de manier waarop de groepsleden met elkaar omgaan. Als we ons beperken tot de verbale communicatie, dan kunnen we vaststellen wie iets zegt en tegen wie. Daaruit kan blijken dat sommige groepsleden het hoogste woord hebben en domineren en dat andere groepsleden zich veel bescheidener en terughoudender opstellen.

VOORBEELD 1.11

Linda heeft altijd het hoogste woord. Ze heeft overal een mening over en die laat ze gevraagd en ongevraagd aan haar vriendinnengroep weten. Binnen discussies is ze

dominant aanwezig en ook is ze sterk sturend als het gaat om de vraag wat de vriendinnen met elkaar zullen gaan doen.

Relationele verhoudingen: status en invloed

Bij het bestuderen van groepen wordt snel duidelijk wie de meeste invloed uitoefenen op het reilen en zeilen van de groep. Groepsleden die veel aan het woord zijn, veel hun meningen en wensen naar voren brengen en in staat zijn om hun wensen door te drukken, zullen veel invloed hebben en daarmee ook status verwerven. Ongelijkheid tussen groepsleden in status en invloed is een kenmerk van groepen.

Ongelijkheid

Relationele verhoudingen: cohesie

Groepsleden kunnen ruzieachtig, vijandig, vriendelijk, zakelijk, intiem, afstandelijk, competitief of coöperatief met elkaar omgaan. Uit de manier waarop groepsleden met elkaar omgaan, blijkt welk patroon van affectieve relaties er tussen de groepsleden is ontstaan. Mogen groepsleden elkaar? In welke mate kunnen zij het goed met elkaar vinden? Zijn de affectieve relaties erg goed, dan is dat een bindende factor. Er is dan sprake van een hechte groep, of een groep met een zogenoemde hoge groepscohesie.

Groepscohesie

Rollen

Zowel in formele als in informele groepen kunnen groepsleden bepaalde rollen vervullen. Je kunt hierbij denken aan formele rollen die vastliggen, zoals de rol van voorzitter, discussieleider, coördinator of verslaglegger, maar ook aan informele rollen die vanzelf ontstaan, zoals de rol van initiatiefnemer, grappenmaker of sfeerbewaker.

Formele rollen

Informele rollen

VOORBEELD 1.12

In een vriendengroep die nog maar net gevormd is, ontstaat al snel een bepaalde verdeling van rollen. Joris is altijd de grappenmaker, Martijn komt altijd met ideeën

om wat met elkaar te ondernemen en Bert-Hans bepaalt uiteindelijk wat men met elkaar gaat doen.

Normen

Na verloop van tijd ontstaan er in een groep bepaalde opvattingen over hoe groepsleden met elkaar om moeten gaan. Deze opvattingen vormen de normen van de groep. De groepsnormen schrijven voor welke gedragingen wel en niet in de groep worden geaccepteerd.

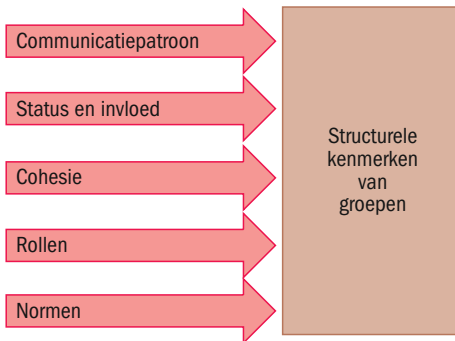
Groepsnormen**VOORBEELD 1.13**

Toen Alice voor de zoveelste keer liet weten dat ze haar bijdrage aan het project niet maakt had, werden de groepsleden boos. Ze

lieten duidelijk blijken dat het wel de bedoeling is dat iedereen zich aan de afspraken houdt en evenveel aan het project bijdraagt.

De structurele kenmerken van groepen zijn nog eens weergegeven in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Structurele kenmerken van groepen



1.6 Groepsdynamica

We hebben al laten zien dat mensen zich in een groep anders kunnen gedragen dan wanneer ze in hun eentje zijn. Ze lijken zich door de aanwezigheid van anderen te laten beïnvloeden.

Sociale psychologie

Sociale psychologie is de wetenschap die zich bezighoudt met de manier waarop de gedragingen, gevoelens, wensen en opvattingen van mensen worden beïnvloed door de *sociale omgeving* waarin ze verkeren. Het centrale thema van de sociale psychologie is wederzijdse sociale beïnvloeding.

Groepsdynamica is een specialisatierichting van de sociale psychologie, omdat die zich uitsluitend richt op de wederzijdse beïnvloeding in groepsverband.

Groepsdynamica

De Duitse psycholoog Kurt Lewin (1890-1947) is een van de eersten geweest die het belang onderkende van de invloed van de sociale omgeving op het doen en laten van mensen. Hij ontwikkelde de *veldtheorie*, waarin hij stelde dat het gedrag (G) van een persoon een functie (f) is van zijn persoonskenmerken (P) en van de kenmerken van de sociale omgeving (S). Hij formuleerde dit als volgt:

Veldtheorie

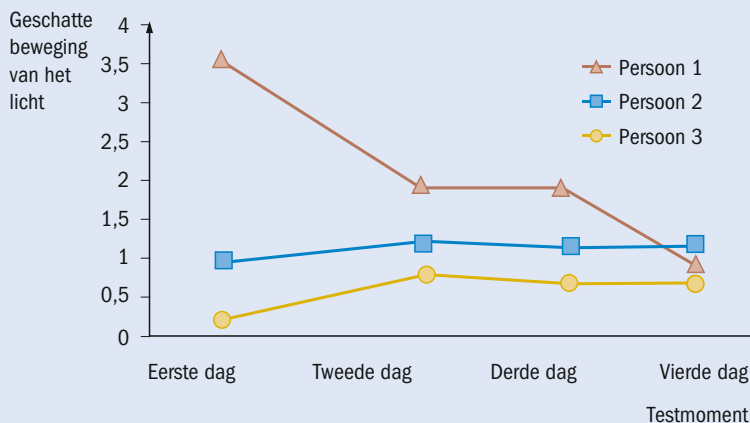
$$G = f(P,S)$$

Dat mensen door hun sociale omgeving worden beïnvloed is al lang geleden aangetoond door Sherif (1936).

Experiment van Sherif (1936)

Sherif liet mensen in een donkere kamer kijken naar een vast lichtpunt dat werd geprojecteerd op een wand. Dit vaste lichtpunt lijkt in het donker te bewegen door aanpassingen in de ogen van mensen (deze visuele illusie noemen we het autokinetisch effect), terwijl het in werkelijkheid niet beweegt. Eerst werden deelnemers aan het experiment individueel getest, waarbij ze aan moesten geven hoeveel het geprojecteerde lichtpunt bewoog. Hun schattingen liepen uiteen van 1 tot 10 inches. Daarna werden deelnemers in groepjes getest en wat bleek? De schattingen van groepsliden kwamen na verloop van een aantal sessies steeds dichter bij elkaar te liggen (zie de figuur).

Scores van proefpersonen in het experiment van Sherif (1936)



Bron: Stangor, 2004

Groeps- consensus

Sherif stelde vast dat wanneer mensen in een groep te maken krijgen met een onduidelijk probleem of een onduidelijke situatie, ze hun inschattingen en opvattingen met elkaar in overeenstemming brengen, totdat een bepaalde mate van *groepsconsensus* is bereikt. De groepsleden gingen door het proces van wederzijdse beïnvloeding steeds meer toe naar een soort gemeenschappelijke opvatting.

De eerder beschreven veldtheorie van Lewin zou aan deze groepssituatie kunnen worden aangepast en wel zodanig, dat het gedrag (G) van mensen een functie is van hun persoonskenmerken (P) en van de kenmerken van de groep (K). In formule:

$$G = f(P,K)$$

De mannen en vrouwen die zo carnavalesk in oranje gekleed zijn en toeteren en ratelen, doen dat als een groep. In hun eentje zullen ze dat niet snel doen. Kennelijk hebben ze het idee dat ze in een groep ander gedrag kunnen vertonen dan normaal.

Collectief

Al in 1895 publiceerde Le Bon de opvatting dat het lijkt alsof mensen zich in een groep als collectief gaan gedragen. Het lijkt alsof ze bewogen worden door een gemeenschappelijke wens of gedachte (collective mind) en daardoor de controle over hun gedrag verliezen. Ze geven hun individualiteit op en doen dingen die ze nooit als eenling zouden doen.

We gaan in hoofdstuk 10 dieper in op de ideeën van Le Bon, maar de volgende factoren werken deze mechanismen volgens hem in de hand:

- *Anonimiteit*: ze voelen de macht van het aantal en de anonimiteit van zichzelf.
- *Besmetting*: ze laten zich meeslepen door wat anderen doen.
- *Suggestibiliteit*: ze zijn vatbaar voor de meningen en opvattingen van anderen.

Groepsdynamica

Van de wieg tot het graf brengen mensen hun tijd (werken, leren, spelen) grotendeels in groepsverband door. Hun gedrag zal daardoor voor een belangrijk deel door de groepen waarin ze verkeren, beïnvloed worden. Om menselijk gedrag beter te kunnen begrijpen, is het dan ook nodig dat we ons richten op het groepsgedrag. De *groepsdynamica* is de wetenschappelijke discipline die processen in groepen en het groepsgedrag bestudeert. Deze definitie roept een belangrijke vraag op.

1.7 Bestaat de groep?

We hebben met de veldtheorie van Lewin aangegeven dat het gedrag van groepsleden zowel bepaald wordt door hun persoonskenmerken als door de groep. Maar bestaat er wel zoiets als 'de groep'? Hebben groepen eigen kenmerken die los van de kenmerken van de groepsleden bestaan? Kan 'de groep' haar leden beïnvloeden, of zijn het groepsleden die elkaar beïnvloeden?

In de groepsdynamica bestaan over dit vraagstuk drie opvattingen.

De eerste opvatting stelt dat de groep slechts bestaat uit individuele personen. Verklaringen voor het gedrag van de groepsleden worden gezocht in hun opvattingen, motieven en persoonskenmerken. In deze *individualistische benadering* hebben groepen geen eigenschappen van zichzelf. De Amerikaanse psycholoog Allport schreef in 1924 dat groepen niet bestaan. Ze hebben geen zenuwstelsel en kunnen niet zoals mensen denken en voelen, zo beweerde hij. Groepen zijn slechts de optelsom van individuele gedragingen van de leden.

Individualistische
benadering

De tweede opvatting stelt dat de groep een eigen *identiteit* heeft en dat het gedrag van de groepsleden daardoor wordt beïnvloed. Dit is de *groepsgerichte benadering*. De groep is in deze benadering meer dan de optelsom van individuele gedragingen. De eigen identiteit van groepen kan worden bestudeerd en de kenmerken van groepen kunnen worden vastgesteld.

Groepsgerichte
benadering

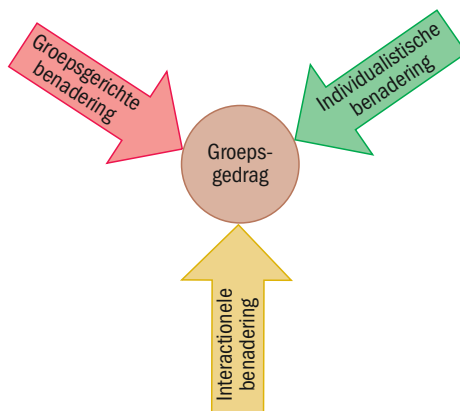
In het gesprek tussen Elena en Marcus tijdens de koffiepauze praten beiden over de typerende kenmerken van de groepen die ze het volgende lesuur hebben. Ze hebben het niet over de individuele leerlingen in de groep die lastig, rustig, oplettend of druk zijn, maar over de groep als geheel. In hun opvatting zijn het de kenmerken van die groepen die het gedrag van de leerlingen bepalen. Wordt een leerling van een lastige en drukke groep in een rustige en oplettende groep geplaatst, dan zal die leerling zich anders gaan gedragen.

De derde opvatting combineert eigenlijk de twee voorgaande visies en stelt dat het gedrag van de groepsleden zowel bepaald wordt door hun persoons-eigenschappen als door de kenmerken van de groep waarvan ze deel uitmaken. Dit is de *interactionele benadering* en deze benadering sluit het meest aan bij de eerder beschreven veldtheorie van Lewin. In deze benadering wordt onderzocht hoe mensen met elkaar een groep vormen, welke eigenschappen zich in die groep ontwikkelen en hoe die eigenschappen vervolgens weer van invloed zijn op het gedrag van de groepsleden. Het is vooral deze benadering waar de groepsdynamica zich op richt en die centraal staat in dit boek.

Interactionele
benadering

De drie benaderingen zijn in figuur 1.4 weergegeven.

FIGUUR 1.4 Drie benaderingen van groepsgedrag



1.8 Groepsdynamisch onderzoek

Onderzoek in de groepsdynamica richt zich op allerlei aspecten van het functioneren van groepen. De volgende onderzoeksvragen geven een aantal van die aspecten weer:

- Hoe ontwikkelt een verzameling mensen zich tot een groep?
- Wat is het eigene aan de groep en welke structurele kenmerken worden onderscheiden?
- Hoe beïnvloeden de groepsleden elkaar?
- Hoe functioneren groepen en hoe kan dat functioneren verbeterd worden?

Onderzoek naar deze vragen kan op verschillende manieren plaatsvinden. Achtereenvolgens beschrijven we observatieonderzoek, surveyonderzoek, correlatieonderzoek en experimenteel onderzoek.

1.8.1 Observatieonderzoek

Het gedrag van mensen in groepen kan bestudeerd worden door ernaar te kijken en die gedragingen te beschrijven en/of te scoren. Er is dan sprake van *observatieonderzoek*. Verschillende vormen van onderzoek zijn hierin te onderscheiden. We bespreken participerende observatie, observeren als buitenstaander,

Observatie-
onderzoek

Participerende observatie of observeren als buitenstaander

De onderzoeker die het groepsproces observeert, maar tevens deelneemt aan het groepsproces, maakt gebruik van *participerende observatie*. Een voordeel van participerende observatie is, dat de onderzoeker goed op de hoogte is van alles wat er in de groep speelt.

Participerende
observatie

Onderzoek van Whyte (1943)

In de jaren veertig van de vorige eeuw deed Whyte onderzoek naar het gedrag van een groep straatjongeren die zich ophield in Norton Street. Hij wilde onderzoeken hoe zo'n groep in elkaar zat, wat men samen deed en hoe het gedrag van de jongeren die deel uitmaakten van de groep, door hun lidmaatschap werd beïnvloed. Hij verhuisde naar die buurt, ging daar leven bij een Italiaanse familie en zocht contact met de groep die zich de Nortons noemde. Na enige tijd werd hij als groepslid geaccepteerd. Ook werd hij lid van de Italian Community Club. Gedurende meer dan drie jaar hield hij nauwkeurig bij wat er in beide groepen gebeurde.

Whyte maakte gebruik van participerende observatie. Hij concludeerde dat de leden van de Nortons sterk door de groep werden beïnvloed. Na enige tijd werden ze een echte Norton. Doc, de leider van de groep, omschreef het gedrag van de leden als volgt: 'Ze komen thuis van het werk, gaan direct naar de groep op de hoek, gaan daarna eten en keren weer terug naar de groep. Als iemand niet komt opdagen, weten de anderen waarom dat het geval is en waar hij is.'

Als de onderzoeker deel uitmaakt van de groep die hij observeert, loopt hij het gevaar de uitkomst van het onderzoek te beïnvloeden door zijn eigen gedrag. Ook is het moeilijk om onbevooroordeeld en objectief gegevens te verzamelen, omdat de onderzoeker te weinig afstand kan nemen van het groepsproces. Om deze nadelen te vermijden, wordt in veel onderzoek gebruikgemaakt van *observeren als buitenstaander*. De observator is dan geen groepslid en neemt niet deel aan het groepsproces. Een voordeel van deze manier van observeren is dat beter kan worden gekeken naar het gedrag van alle groepsleden en objectiever kan worden gescoord. Een nadeel kan zijn dat de groepsleden zich bekeken voelen en daardoor ander gedrag vertonen dan gewoonlijk. Dit nadeel kan op twee manieren worden ondervangen:

- 1 Gebruik de observaties die in het begin worden genoteerd niet voor het onderzoek. Het duurt even voor de groepsleden gewend zijn aan de aanwezigheid van de onderzoeker. Na enige tijd gaan ze zich weer gedragen zoals ze altijd deden.
- 2 Maak gebruik van een one-way screen. Dit is een glazen wand die maar aan één kant doorzichtig is. Hierdoor kan de observator de groep wel zien, maar de groep ziet de observator niet.

Observeren als
buitenstaander

Ongestructureerde en gestructureerde observatie

In zijn onderzoek legde Whyte niet van tevoren vast naar welke gedragingen hij wilde kijken en hoe hij die wilde scoren. Hij hield een dagboek bij waarin hij alles opschreef wat hem was opgevallen. Whyte maakte hierdoor gebruik van *ongestructureerde observatie*. Een voordeel van deze manier van observeren is, dat er een rijk scala aan gedragingen opgetekend kan worden. Een nadeel hiervan is, dat het van de onderzoeker afhangt wat hij belangrijk vindt, waarnaar hij kijkt en welke conclusies hij daaruit trekt. Een andere onderzoeker van de Nortons zou met deze methode misschien wel met heel andere conclusies gekomen zijn. Deze vorm van observeren is dan ook erg *subjectief*.

Ongestructureerde
observatie

Dat de ene onderzoeker met andere conclusies komt dan de andere onderzoeker, is te vermijden door *gestructureerde observatie*. Bij deze vorm van observatie wordt gebruikgemaakt van nauwkeurig omschreven gedragingen die gescoord moeten worden. Hoe nauwkeuriger die gedragingen omschreven zijn, hoe groter de kans is dat twee onafhankelijke observatoren die naar hetzelfde groepsproces kijken, tot dezelfde scores en bevindingen komen. Is de overeenkomst tussen beide observatoren groot, dan is er sprake van een hoge *interbeoordelaarsbetrouwbaarheid* en hebben de observaties een zekere objectiviteit.

Gestructureerde
observatie

Inter-
beoordelaars-
betrouwbaarheid

VOORBEELD 1.14

In het kader van een selectieprocedure moeten de sollicitanten aan een assessment meedoen. Dat is een situatie waarin ze met elkaar verschillende problemen moeten oplossen. Twee observatoren zijn aangesteld om diverse kwaliteiten van de deelnemers vast te stellen. Een van die kwaliteiten is leiderschapsgedrag. Omdat slechts in algemene termen is omschreven

waaruit leiderschapsgedrag bestaat, komt het regelmatig voor dat beide observatoren nogal verschillen in de score die ze de deelnemers geven op dit gebied. Besloten wordt om leiderschap nauwkeuriger in feitelijke gedragingen te omschrijven. Dit moet ervoor zorgen dat de scores van beide observatoren meer overeenkomst zullen gaan vertonen.

De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid kan ook vergroot worden door de observatoren te trainen. In die training leren zij dan welke gedragingen wel en welke niet in een bepaalde observatiecategorie horen en wel of niet gescoord moeten worden.

1.8.2 Surveyonderzoek

Bestudering van kenmerken van groepen kan ook 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.

Interviewen
Vragenlijst

Surveyonderzoek Met surveyonderzoek kan bijvoorbeeld worden vastgesteld in welke mate de groepsleden in een team gericht zijn op eigen gewin en zich individualistisch opstellen, of zich juist willen inspannen voor het gezamenlijk resultaat en zich coöperatief opstellen. In figuur 1.5 is de vragenlijst opgenomen die hiervoor dienst kan doen.

FIGUUR 1.5 Vragenlijst en scoreformulier surveyonderzoek

VRAGENLIJST

Geef bij elke uitspraak aan welke score voor jou geldt.

1 = nooit, 2 = zelden, 3 = soms, 4 = meestal, 5 = altijd

In deze groep:

- 1 zijn de leden vooral gericht op hun eigen bijdragen
- 2 stemmen de leden hun bijdragen goed op elkaar af
- 3 werken de leden afzonderlijk van elkaar
- 4 helpen de leden elkaar bij de uitvoering van hun taken
- 5 willen de leden vooral laten zien hoe goed ze zijn
- 6 nemen de leden taken van elkaar over
- 7 zijn de leden gericht op het eigen succes
- 8 houden de leden zich aan de afspraken die gemaakt zijn

SCOREFORMULIER

Geef per vraag je score

Individualistisch	Coöperatief
1	2
3	4
5	6
7	8
Totaal Individualistisch	Totaal Coöperatief

Hoe hoger de scores zijn op de vragen 2, 4, 6 en 8 en hoe lager de scores op de vragen 1, 3, 5 en 7, hoe coöperatiever de samenwerking in de groep is.

1.8.3 Correlatieonderzoek

Bij correlatieonderzoek draait het om de vraag hoe sterk de samenhang is tussen verschijnselen.

Correlatie-
onderzoek

VOORBEELD 1.15

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 afneemt als het aantal groepsleden toeneemt. De correlatie tussen groeps grootte en cohesie is $r = - .35$.

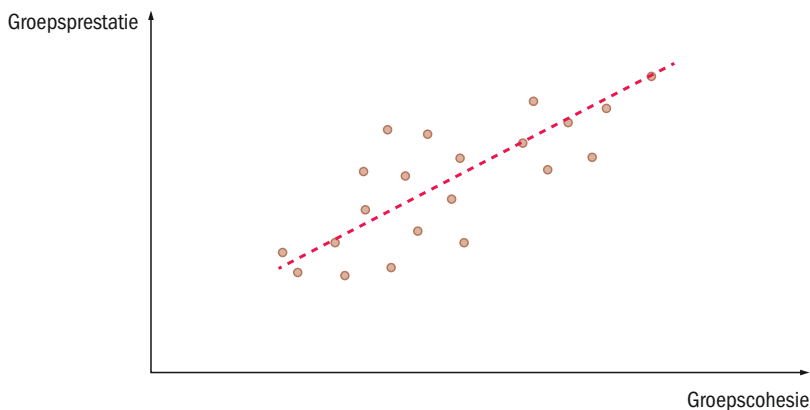
Dit soort onderzoek heet correlatieonderzoek, omdat *correlatie* een maat is voor de sterkte van de samenhang tussen twee verschijnselen. Correlatie wordt uitgedrukt in de maat r en die kan lopen van $r = - 1.00$ tot $r = + 1.00$.

Correlatie

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 groeps succes en groepscohesie. Als het succes van de groep toeneemt, neemt ook de groepscohesie toe (zie figuur 1.6).

Positieve
samenhang

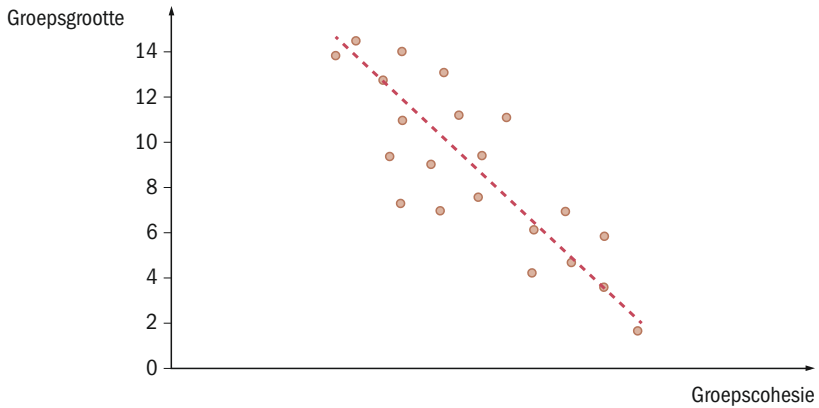
FIGUUR 1.6 Positieve correlatie tussen groepsprestatie en groepscohesie



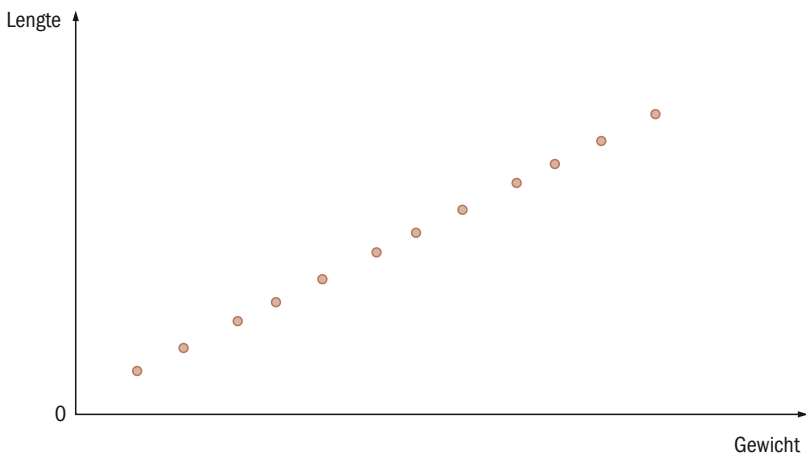
De samenhang tussen groeps succes en groepscohesie is $r = .42$.

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 groeps grootte en groepscohesie. Hoe groter de groep, hoe geringer de groepscohesie is (zie figuur 1.7).

Negatieve
samenhang

FIGUUR 1.7 Negatieve correlatie tussen groeps grootte 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 1.8).

FIGUUR 1.8 Perfecte correlatie ($r = 1.00$) tussen lengte en gewicht van mensen

De perfecte samenhang tussen groeps grootte en groepscohesie is te zien aan het feit dat alle meetpunten op een rechte lijn liggen. Als een perfecte samenhang is geconstateerd, hoeven onderzoekers in feite maar één verschijnsel, de groeps grootte, te meten om precies te kunnen vaststellen hoe hoog de groepscohesie is. Uiteraard is er bijna nooit sprake van een perfecte samenhang tussen twee verschijnselen.

Samenhang zegt nog niets over oorzaak en gevolg. Zo is door surveyonderzoek herhaaldelijk vastgesteld dat er een positieve correlatie is tussen groepscohesie en groeps succes, dus hoe hoger de cohesie, hoe hoger het

succes. Uit deze positieve correlatie tussen groepssucces en groepscohesie kan echter niet worden geconcludeerd dat cohesie van invloed is op succes, of dat een hoge groepscohesie succes in de groep *veroorzaakt*. Het zou ook andersom kunnen werken, namelijk dat succes van invloed is op cohesie, omdat succes de groep aantrekkelijker maakt. Willen we weten of de samenhang tussen twee variabelen zoals cohesie en succes ook causaal is, dan hebben we experimenten nodig.

1.8.4 Experimenteel onderzoek

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

Experimenteel
onderzoek

Experiment van Lewin, Lippitt en White (1939)

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 onredelijke 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 gedrag werd beïnvloed door de manier waarop leiding werd gegeven. De grootste verschillen in groepsgedrag waren te zien op het gebied van productiviteit en agressie. In de autoritair geleide groepjes werd er een groter percentage van de tijd besteed aan de taken (74%) dan in de democratisch geleide groepjes (55%) en de laissez-faire geleide groepjes (33%). Als in de autoritair geleide groepjes de leider even het klaslokaal verliet, stopten de groepjes met hun werkzaamheden, terwijl de democra-

tisch 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 leidinggeven van invloed is op het groepsgedrag.

Samenvatting

-
- ▶ Sociale psychologie is de wetenschap die zich bezighoudt met de manier waarop de gedragingen, gevoelens, wensen en opvattingen van mensen worden beïnvloed door de sociale omgeving waarin ze verkeren.
 - ▶ Groepsdynamica is de wetenschappelijke discipline die processen in groepen en het groepsgedrag bestudeert.
 - ▶ De groepsdynamica kent drie visies op het fenomeen 'groep':
 - De individualistische benadering beweert dat groepen geen eigenschappen van zichzelf hebben. Een groep is slechts de optelsom van individuele gedragingen.
 - De groepsgerichte benadering stelt dat een groep een eigen identiteit heeft en dat gedrag van groepsleden daardoor wordt beïnvloed.
 - De interactionele benadering gaat ervan uit dat gedrag van groepsleden een product is van de persoonseigenschappen van groepsleden en de specifieke kenmerken van een groep.
 - ▶ Een groep is een verzameling mensen die:
 - regelmatig met elkaar te maken hebben
 - het gevoel hebben een groep te zijn
 - gemeenschappelijke doelen hebben
 - onderling afhankelijk zijn van elkaar
 - ▶ Soorten groepen:
 - Groepen kunnen onderscheiden worden naar hun functie: overleggen en besluiten, produceren, recreatie en vrije tijd, politiek, geloof, verzorgen en beschermen en therapie.
 - Informele groepen komen spontaan tot stand. Formele groepen bestaan uit leden die daarvoor worden aangesteld.
 - Reële groepen worden gevormd door mensen die in elkaars nabijheid zijn en die face-to-face communiceren. Virtuele groepen worden gevormd door mensen die niet in elkaars nabijheid zijn en die communiceren via elektronische middelen.
 - ▶ Structurele kenmerken van groepen tonen zich in de onderlinge relaties, de rollen en de normen.
 - ▶ Groepsdynamisch onderzoek kan op verschillende manieren plaatsvinden:
 - observeren van het gedrag van groepsleden (observatieonderzoek)
 - ondervragen of interviewen van de groepsleden (surveyonderzoek)
 - samenhang tussen verschijnselen onderzoeken (correlatieonderzoek)
 - oorzaak-gevolgrelaties bepalen (experimenteel onderzoek)
-

Opdrachten

1

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 1.3).
- Geef bij elke groep aan of het om een formele of informele groep gaat en welke functie de groep vervult (zie paragraaf 1.4).
- In welke mate zijn sinds de start van de coronapandemie virtuele groepen voor jou belangrijker geworden?

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

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 welke criteria leidend zijn bij de observatie van het gedrag van groepsleden (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 hun een controversieel onderwerp waarover zij moeten discussiëren. Geef hun daarvoor tien minuten de tijd en laat de tweetallen observeren. Elk tweetal krijgt de tijd om uit te leggen wat zij 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 de studenten wilden observeren goed en objectief te meten (zie paragraaf 1.6).

