

Groepen aan het werk



Noordhoff Uitgevers

Jan Pieter van Oudenhoven
Hanneke Grutterink

7^e druk

Groepen aan het werk

Jan Pieter van Oudenhoven

Hanneke Grutterink

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie en foto's hoofdstukopeningen: Getty Images

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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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.reprorecht.nl). 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.stichting-pro.nl).

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) 978-90-01-87602-9

ISBN 978-90-01-84625-1

NUR 237

Woord vooraf bij de zevende druk

Er zijn meer groepen dan individuen in de samenleving. Elk mens brengt een groot deel van zijn tijd in groepsverband door. Omdat de maatschappij steeds ingewikkelder wordt, zijn we gedwongen in toenemende mate met anderen samen te werken. Maar lang niet iedereen heeft de vaardigheden om goed in een groep te kunnen functioneren. Daarvoor is het nodig dat je begrijpt hoe mensen zich in groepsverband gedragen. Om die reden biedt dit boek praktische en herkenbare kennis van groepen.

In elk hoofdstuk vind je een overzicht van de sociaalpsychologische kennis over een belangrijk aspect van groepen, vooral van taakgroepen. Deze kennis is nuttig, maar niet voldoende om goed in groepen te kunnen functioneren. Daarvoor is ervaring nodig. Immers, 'the proof of the pudding is in the eating'. Met het oog daarop is achter elk hoofdstuk een experiment of opdracht en een oefening opgenomen die helpen het geleerde te ervaren. Daarom bieden we daarnaast aanvullend oefenmateriaal en hulpmiddelen om zelf een training of practicum in te richten. In hoofdstuk 8 staat een aantal aanbevelingen om het beste uit een practicum te halen. Het praktische deel is sterk gevormd door ervaringen met een cursus Groepsdynamische Vaardigheden die al vele jaren met veel succes bij de Vakgroep Psychologie van de Rijksuniversiteit Groningen wordt aangeboden. Verder heeft Prof. Dr. Ellen Giebels van de Universiteit Twente in belangrijke mate bijgedragen aan de inhoud van het boek.

Dit boek is een – zeer sterk gewijzigde – opvolger van *Groepsdynamica* dat in 1998 voor het eerst bij Noordhoff verschenen is. In de afgelopen herzieningen hebben we vooral een aantal actuele onderwerpen toegevoegd zoals culturele diversiteit en conflict in groepen. Verder zijn veel andere hoofdstukken aangepast aan nieuwe wetenschappelijke inzichten en introduceerden we een kader voor de vertaling van kennis over groepen naar de praktijk van een training groepsprocessen. In deze laatste herziening is vooral het hoofdstuk over conflict en onderhandeling verder uitgebreid. We wensen je veel inspiratie en plezier bij je nadere kennismaking met groepen.

Jan Pieter van Oudenhoven
Hanneke Grutterink
Amsterdam/Haarlem, november 2015.

Inhoudsopgave

Inleiding 8

1 Groepsvorming en groepsontwikkeling 11

- 1.1 Groepsvorming 13
- 1.2 De keuze voor een groep 16
- 1.3 Groepssocialisatie 17
- 1.4 De ontwikkeling van groepen 19
- 1.5 Teambuilding 21
- Samenvatting 24
- Oefeningen 25

2 Communicatie 29

- 2.1 Verbale en non-verbale communicatie 31
- 2.2 Het communicatieproces 34
- 2.3 Open versus belemmerde communicatie 36
- 2.4 Actief luisteren 38
- 2.5 Factoren van invloed op communicatieprocessen 40
- 2.6 Communicatienetwerken 43
- Samenvatting 45
- Oefeningen 47

3 Besluitvorming 51

- 3.1 Besluitvorming in groepen versus individuele besluitvorming 53
- 3.2 Factoren van invloed op besluitvorming 56
- 3.3 Beschrijvende modellen van besluitvorming 57
- 3.4 Voorschrijvende modellen 59
- 3.5 Kwaliteit van besluitvorming 62
- 3.6 Besluitvormingstechnieken 63
- Samenvatting 69
- Oefeningen 71

4 Conflict en onderhandeling 75

- 4.1 Wat is een conflict? 78
- 4.2 Taakconflict en relatieconflict 80
- 4.3 Voorwaarden om groepsconflict positief te benutten 81
- 4.4 Reacties op conflict 82
- 4.5 Conflictantering 84
- 4.6 Integratief onderhandelen 85
- 4.7 Distributief onderhandelen 87
- 4.8 Omgaan met conflict- en onderhandelingssituaties 89
 - [Samenvatting 91](#)
 - [Oefeningen 93](#)

5 Culturele diversiteit 97

- 5.1 Diversiteit in groepen 99
- 5.2 Diversiteit in cultuur 101
- 5.3 Stereotypen en vooroordelen 102
- 5.4 Miscommunicatie 105
- 5.5 Individualisme versus collectivisme 106
- 5.6 Effecten van diversiteit in tijdsperspectief 107
- 5.7 Aanbevelingen voor multiculturele groepen 109
 - [Samenvatting 110](#)
 - [Oefeningen 111](#)

6 Normen en rollen 115

- 6.1 Omschrijving en functies van normen 117
- 6.2 Ontstaan van normen 119
- 6.3 Conformiteit 121
- 6.4 Afwijkend gedrag 124
- 6.5 Rollen 125
- 6.6 Roldifferentiatie 126
- 6.7 Rolproblemen 129
- 6.8 Voorkoming van rolproblemen 131
 - [Samenvatting 134](#)
 - [Oefeningen 136](#)

7 Leidinggeven 139

- 7.1 Leiderschap als persoonskenmerk 141
- 7.2 Taakgericht en sociaal-emotioneel gericht leiderschap 143
- 7.3 Fiedlers leiderschapstheorie 145
- 7.4 Twee andere contingentietheorieën 147
- 7.5 Functionele benadering van leiderschap 149
- 7.6 Beschrijving van leiderschapsfuncties 150
- 7.7 Transformationeel en participatief leiderschap 152
 - [Samenvatting 155](#)
 - [Oefeningen 157](#)

8 Samenwerken in groepen: van theorie naar praktijk 161

- 8.1 Ervaringsleren 162
 - 8.2 Ervaren en experimenteren: oefenvormen 164
 - 8.3 Leren door feedback 166
 - 8.4 Het onderwijsleergesprek 167
 - 8.5 Leren door nabootsing 169
 - 8.6 Opzetten van een practicum groepsprocessen 170
 - 8.7 Begeleiding 171
- Samenvatting 173

Begrippenlijst 174

Aanbevolen literatuur 179

Geraadpleegde literatuur 180

Register 189

Over de auteurs 192

Inleiding

Een belangrijk deel van je leven breng je door in groepsverband. Kenmerkend voor een groep is dat je afhankelijk bent van andere groepsleden. Met hun acties en handelingen beïnvloeden groepsleden het gedrag en succes van andere groepsleden. Leden van taakgroepen werken bovendien samen aan een opdracht. Ze hebben een gemeenschappelijk doel. Dit boek richt zich vooral op dit soort taakgerichte groepen, en niet zozeer op groepen zoals het gezin, een vriendenclub of de burens.

Onder taakgerichte groepen vallen niet de groepen met leden die alleen op papier lid zijn. Denk aan kerkorganisaties, politieke partijen, de ANWB of omroepen. De besturen of werkcommissies van dit soort organisaties zijn wél taakgerichte groepen, omdat ze samen werken. Zelfs zonder deze 'papier' groepen, blijft er nog een grote hoeveelheid verschillende groepen over: van wijkcomité tot waterpoloteam tot kabinet.

Soms bestaan deze groepen uit twee leden, maar meestal uit drie of meer. Taakgroepen met meer dan twintig personen zijn er bijna niet. Karakteristiek voor groepen is dat zij voortdurend in beweging zijn. Kurt Lewin, de grondlegger van het systematisch bestuderen van groepen, introduceerde daarom de term 'group dynamics' om de krachtige processen binnen groepen te omschrijven. Daarover gaat dit boek.

In hoofdstuk 1 worden groepsvorming en groepsontwikkeling behandeld. Waarom zou je als individu lid worden van een groep? En hoe ontwikkelen groepen zich naarmate zij langer bestaan? Hoofdstuk 2 behandelt het belangrijkste proces in groepen: communicatie. Zonder communicatie kan er geen uitwisseling plaatsvinden van gedachten, gevoelens, ideeën en informatie. Als een groep slecht functioneert, heeft dat vaak te maken met een gebrekkige communicatie.

In taakgroepen is de communicatie meestal gericht op actie. Deze groepen moeten problemen oplossen, keuzes maken en knopen doorhakken. Besluitvorming is hierbij een essentieel onderdeel van de werkzaamheden. Daarover gaat hoofdstuk 3. Verder is de manier waarop groepsleden met elkaar omgaan vaak een bron van conflicten. De wijze waarop met deze conflicten wordt omgegaan, bepaalt in belangrijke mate de effectiviteit van de groep. Conflict en onderhandeling zijn daarom het onderwerp van hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 5, 6 en 7 laten je drie terreinen zien waarop groepsprocessen plaatsvinden en hoe die er in de praktijk uitzien. Je ziet hoe de groeiende culturele diversiteit op de werkvloer een nieuwe dimensie geeft aan de dynamiek van taakgroepen. Hoofdstuk 5 behandelt wat dit voor taakgroepen betekent en welke positieve en negatieve kanten daaraan te ontdekken zijn. Daarnaast kan een taakgroep op allerlei manieren ontsporen als de groepsleden niet op elkaar kunnen rekenen. Daarom spreken ze af hoe ze zich moeten gedragen. Behalve deze openlijk afgesproken normen ontstaan er

in groepen ook tal van normen waarvan de leden zich nauwelijks bewust zijn. Is een groep langer bij elkaar, dan gaan de leden bovendien verschillende rollen vervullen. De groepsleden weten dan wie wat doet en wat zij van elkaar kunnen verwachten.

Net als normen maken dat soort rollen groepsgedrag voorspelbaar en zorgen ze daarmee voor een werkbare situatie, zoals je in hoofdstuk 6 zult zien. Een specifieke rol in elke groep is die van de leider. Een leider heeft een sturende functie. Soms is die functie heel zakelijk, zoals het verdelen van taken. Maar soms gaat het ook om het stimuleren van minder gemotiveerde groepsleden en is het leiderschap veel meer sociaal-emotioneel van karakter. De sturing van dit soort activiteiten kan de taak zijn van een formele leider maar ook informeel aan één of meer van de groepsleden toevertrouwd worden. Heel vaak vervullen groepsleden samen de verschillende leiderschapsfuncties. In hoofdstuk 7 komt leiderschap aan bod. Hoofdstuk 8 laat zien hoe je het geleerde in de praktijk kunt brengen in een practicum.

Methodiek van het boek

In de genoemde hoofdstukken komen de belangrijkste begrippen uit de groepsdynamica aan de orde. Die begrippen kunnen je helpen bij het analyseren van groepsprocessen. Maar het blijft droogzwemmen. Om wat concrete ervaring op te doen krijg je aan het eind van elk hoofdstuk steeds twee voorbeelden van oefeningen. Dit kan een opdracht of experiment en een rollenspel zijn, die je in groepsverband, bijvoorbeeld tijdens een training groepsdynamische vaardigheden, kunt gebruiken. Daarmee kun je de theorie in de praktijk ervaren en eventueel verder uitwerken.

De oefeningen zijn bedoeld om enkele onderwerpen die in het desbetreffende hoofdstuk behandeld zijn praktisch toe te lichten. Alle beschrijvingen hebben dezelfde opbouw: doel, werkwijze, nabespreking, tijdsplanning en eventueel wat commentaar of suggesties voor een alternatieve uitvoering van de oefening. Het is niet per se nodig dat je de instructies letterlijk opvolgt. De oefeningen bieden slechts een model. Je kunt hierin variaties aanbrengen al naar gelang de wensen en behoeften van jouw groep.

Richtlijnen voor een geïntegreerd gebruik van de oefeningen in een cursus of practicum vind je in hoofdstuk 8, waarin de opzet van een practicum groepsprocessen beschreven staat. Daarbij staat het principe van ervaringsleren (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2005) centraal.

Bij dit boek hoort een website: **www.groepenaanhetwerk.noordhoff.nl**. Op de website staat aanvullend oefenmateriaal. Ook vind je daar hulpmiddelen om zelf een training of practicum in te richten.



1

Groepsvorming en groepsontwikkeling

- 1.1 Groepsvorming
- 1.2 De keuze voor een groep
- 1.3 Groepssocialisatie
- 1.4 De ontwikkeling van groepen
- 1.5 Teambuilding

Openingscasus

1

Teams waarin zowel mannen als vrouwen zitten, zijn productiever dan groepjes werknemers die alleen uit mannen of alleen uit vrouwen bestaan. Minpuntje: de werknemers in gemengde teams hebben het minder naar hun zin.

Dat blijkt althans uit een casestudy van economen van de Massachusetts Institute of Technology en de George Washington University. De onderzoekers bekeken data van een groot Amerikaans bedrijf met meer dan 60 kantoren in de VS en in het buitenland. Gedurende acht jaar werden allerlei gegevens van werknemers verzameld over tevredenheid, samenwerking, en productiviteit. In het bedrijf waren zowel teams die geheel bestonden uit mannen of vrouwen, als gemengde teams met evenveel mannen als vrouwen. Wanneer de teamleden allemaal van hetzelfde geslacht waren, bleken de werknemers beter met elkaar te kunnen samenwerken. Ze vertrouwden elkaar bovendien meer, en ze hadden meer plezier in hun werk. 'Ze

voelen zich waarschijnlijk meer op hun gemak met collega's die op hen lijken', oppert één van de onderzoekers.

Meer socializen, minder werken

Je zou misschien verwachten dat de teams door die goede sfeer ook beter presteren. Maar dat blijkt juist niet het geval. Teams waarin zowel mannen als vrouwen werken, blijken veel productiever. Als een team met alleen mannen (of met alleen vrouwen) wordt veranderd in een team waarin evenveel mannen als vrouwen werken, stijgt de productiviteit met maar liefst 41 procent, schrijven de onderzoekers.

Het zou kunnen dat de homogene teams meer 'socializen en minder werken', zegt één van de onderzoekers in the Wall Street Journal. De verschillende teamleden hebben bovendien meer gevarieerde visies en vaardigheden.

Bron: nrccarriere.nl, 23 juli 2015

Kenmerkend voor onze tijd is dat je van heel veel verschillende groepen lid kunt zijn. Het werken, leren, wonen en vaak ook het ontspannen, vindt tegenwoordig meestal in afzonderlijke settings plaats. De democratisering en de diversiteit aan communicatiemiddelen hebben het bovendien mogelijk gemaakt dat je bij besluitvorming op deze terreinen betrokken raakt. Het toegenomen opleidingsniveau en de beschikbaarheid van veel vrije tijd stelt werknemers, scholieren, wijkbewoners of recreanten ook daadwerkelijk in staat aan de vele vormen van overleg deel te nemen.

Je maakt dus gedurende je leven van veel verschillende groepen deel uit. Naast groepen die ontstaan vanuit familiebanden en vrijetijdsbesteding, zijn mensen vaak lid van een groot aantal professionele groepen, zoals werkgroepen, commissies en belangengroeperingen. Het bestaan van deze groepen en de deelname van mensen daaraan is niet vanzelfsprekend. Soms staat iemand aan de wieg van een geheel nieuwe groep. Bovendien wisselen de meeste mensen gedurende hun leven geregeld van groep. In elk geval hebben mensen vaak de mogelijkheid zich bij een groep aan te sluiten of die te verlaten. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een buurtbewoner besluit lid te worden van een wijkcomité of juist besluit dit na jaren trouwe dienst te verlaten. Soms ook zijn er praktische overwegingen die ervoor zorgen dat je een bestaande groep verlaat, bijvoorbeeld wanneer je een nieuwe baan vindt of gaat verhuizen.

Een groep kan ook simpelweg ophouden te bestaan. Zo wordt bijvoorbeeld een sollicitatiecommissie opgeheven wanneer een geschikte kandidaat is gevonden voor een vacature. Groepen worden gevormd en ontbonden en er kunnen veel redenen zijn waarom mensen korte of langere tijd lid zijn van een groep. Daarover gaat dit hoofdstuk.

In paragraaf 1.1 en 1.2 zie je waarom mensen groepen vormen en op basis waarvan ze besluiten lid te worden van een groep of juist de groep te verlaten. Verder doorlopen groepsleden verschillende stadia vanaf het moment dat zij lid worden van een groep totdat ze deze uiteindelijk weer verlaten. In paragraaf 1.3 lees je over deze zogenoemde socialisatieprocessen. Die zijn er op twee niveaus. Je kunt ze beschouwen vanuit het gezichtspunt van één groepslid, maar ook vanuit het perspectief van de hele groep. Paragraaf 1.4 laat je zien waarom groepen voortdurend in beweging zijn. Zelfs groepen met een min of meer vaste samenstelling veranderen na verloop van tijd. Een voetbalteam dat vijf jaar bestaat is niet meer hetzelfde team als vijf jaar daarvoor. Groepen ontwikkelen zich voortdurend en doorlopen daarbij verschillende stadia. In paragraaf 1.5 worden die verschillende fases van groepsontwikkeling besproken. Ook lees je hoe een groep kan werken aan teambuilding. Teambuilding is een belangrijk hulpmiddel om groepen beter te laten functioneren.

1.1 Groepsvorming

Waarom vormen mensen groepen of sluiten ze zich zo graag bij al bestaande groepen aan? Volgens de 'belongingness hypothesis' van Baumeister en Leary (1995) en Leary, Jongman-Sereno & Diebels (2014) hebben alle mensen een natuurlijke behoefte om zich aan te sluiten bij anderen. 'Belongingness' heeft te maken met wat Leary et al. (2014) 'relational value', noemen. Oftewel de mate waarin iemand zijn relatie met een ander als persoonlijk waardevol ervaart.

Belongingness hypothesis

Relational value

Relationele waarde gaat over het psychische of emotionele belang van een relatie en verschilt van iemands instrumentele nut om een ander te helpen individuele doelen te bereiken. Die behoefte om erbij te horen is vrijwel net zo sterk als andere zaken waar een mens niet zonder kan, zoals eten en drinken. Net zoals gebrek aan eten en drinken leidt tot honger en dorst, leidt gebrek aan sociaal contact ertoe dat mensen zich ongelukkig en eenzaam voelen. Groepslidmaatschap heeft daarom een positief effect op het psychische welbevinden.

Basisfuncties van groepen

Naast bevrediging van de basale behoefte om ergens bij te horen, zijn groepen om veel verschillende redenen functioneel. Forsyth (2014) en Robbins & Judge (2014) geven de verschillende basisfuncties die groepen vervullen als volgt weer:

- Affiliatie**
 - Affiliatie: groepen verbinden individuen met elkaar en voorzien daarmee in de basale behoefte om 'ergens bij te horen' en geaccepteerd te worden door anderen.
- Zekerheid**
 - Zekerheid: groepen bieden zekerheid aan hun leden. Door het lidmaatschap van groepen voelen individuen zich vaak sterker staan en kunnen zij beter het hoofd bieden aan bedreigingen van buiten.
- Intimiteit**
 - Intimiteit: groepen verschaffen groepsleden de mogelijkheid plezierige, intensieve contacten met anderen te onderhouden. Dit vormt niet zelden de basis voor hechte vriendschappen.
- Sociale steun**
 - Sociale steun: groepen vormen een belangrijke bron van sociale steun bij kleine en grote problemen. Groepsleden moedigen elkaar bijvoorbeeld aan, of beuren elkaar op.
- Sociale vergelijkingsinformatie**
 - Sociale vergelijkingsinformatie: groepen voorzien mensen van informatie over hoe vergelijkbare andere mensen het doen. Door anderen te kiezen die slechter presteren in een situatie (neerwaartse sociale vergelijking) vijzel je je gevoel van eigenwaarde op; anderzijds kun je je optrekken aan anderen die beter presteren (opwaartse sociale vergelijking).
- Invloed**
 - Invloed: groepen bieden de mogelijkheid invloed uit te oefenen doordat de macht van groepen groter is dan die van eenlingen en zij vaak meer mensen kunnen bereiken. Daarnaast verschaffen groepen ook de mogelijkheid om invloed op andere groepsleden uit te oefenen.
- Status**
 - Status: het lidmaatschap van een groep die anderen belangrijk vinden, biedt erkenning en status.
- Productiviteit**
 - Productiviteit: groepen kunnen hun leden helpen hun productiviteit te verhogen en persoonlijke en gezamenlijke doelen te realiseren, zeker als dit individueel niet haalbaar is.
- Exploratie**
 - Exploratie: groepen voorzien leden van informatie, nieuwe ideeën en nieuwe ervaringen. Op deze wijze bieden ze mogelijkheden om te leren van elkaar.

Verschillen in behoefte tot groepsvorming

Hoewel mensen zich over het algemeen graag bij anderen aansluiten en in groepsverband opereren, zijn er ook individuele verschillen waar te nemen in de behoefte tot groepsvorming. Sommige mensen voelen zich bijvoorbeeld juist weinig aangetrokken tot groepen en geven de voorkeur aan een meer onafhankelijke en eenzame positie. De motivatie tot groepsvorming verschilt van persoon tot persoon.

Een kenmerk van je persoonlijkheid dat sterk samenhangt met de behoefte tot groepsvorming is introversie-extraversie. Zo zullen vooral extraverte personen (mensen die op de buitenwereld gericht zijn en gemakkelijk contact

leggen) de behoefte hebben aan stimulering van anderen en daarom contact zoeken (Eysenk, 1990). Zij krijgen energie van interactie met anderen. Extraverte personen worden sneller beloond als ze zich bij een groep aansluiten. Doordat ze vertrouwen, dominantie en enthousiasme uitstralen, krijgen ze vaak meteen een hogere status toegekend in de groep waar zij zich bij aansluiten (Anderson & Kilduff, 2009). Op meer naar binnen gekeerde (introverte) personen, op personen die erg verlegen zijn of, nog extremer, sociaal angstig zijn, zullen groepen beduidend minder aantrekkingskracht hebben. Ook kost het functioneren in groepen introverte personen meer energie en worden ze minder vaak beloond met status of vriendschappen dan extraverte personen.

Verder blijkt dat mensen ook verschillen in de mate waarin ze gemotiveerd worden door de voordelen die groepen bieden (vergelijk de hierboven genoemde basisfuncties). Onderzoek heeft zich daarbij vooral gericht op de motivatie om ergens bij te horen (affiliatie), de motivatie om warme, positieve relaties met anderen te onderhouden (intimiteit) en de motivatie om controle over anderen uit te oefenen (invloed). Het zal je niet verbazen dat mensen met een sterke behoefte aan affiliatie meer tijd in groepen besteden dan individuen met weinig behoefte aan affiliatie. Daarnaast zijn zij geneigd andere groepsleden snel te accepteren. Opvallend is verder dat voor deze mensen sociale situaties vaker gevoelens van spanning oproepen, omdat ze bang zijn door anderen afgewezen te worden.

Ook als je een sterke behoefte aan intimiteit hebt, zoek je graag het gezelschap van anderen op. Maar in tegenstelling tot mensen met een sterke behoefte aan affiliatie voelen dat soort mensen zich meestal op hun gemak in het gezelschap van anderen. Zij blijken zich in sociale interacties vooral te richten op het sluiten van vriendschappen die worden gekenmerkt door wederzijdse genegenheid en hulp.

Mensen met een sterke behoefte aan controle of status proberen in hun sociale relaties een dominante en centrale invloedspositie te verwerven (Anderson & Kilduff, 2009). Omdat groepen ook veel mogelijkheden bieden tot het beïnvloeden van anderen, zien we dat personen met een sterke behoefte aan controle graag in groepen functioneren. Onderzoek van McAdams, Healey & Krause (1984) laat verder zien dat mensen die anderen graag willen beïnvloeden (een sterke beïnvloedingsmotivatie hebben) een voorkeur hebben voor relatief grote groepen. Waarschijnlijk is dat omdat dit de reikwijdte van hun invloed vergroot. Bovendien blijken zij een grotere stempel op groepsinteracties te drukken door een deel van de organisatie naar zich toe te trekken.

Drie basale behoeftes

De Fundamentele Interpersoonlijke Relaties Theorie van Schutz (1958) combineert de hiervoor genoemde drie sociale motieven, ook al gebruikt Schutz daarvoor een afwijkende terminologie. Hij stelt dat groepslidmaatschap drie basale behoeftes vervult: inclusion oftewel affiliatie, affection oftewel intimiteit, en control oftewel invloed. Deze behoeftes bepalen vervolgens zowel hoe we andere mensen zullen behandelen als hoe we graag willen dat anderen zich naar ons opstellen. Als Robin bijvoorbeeld een sterke behoefte heeft aan affectie, dan zal hij niet alleen geneigd zijn zich warm en vriendelijk op te stellen naar anderen, maar ook graag warmte en vriendschap van anderen ontvangen. In het algemeen is het zo dat hoe sterker de motieven zijn, hoe groter de neiging is groepen op te zoeken en er lid van te worden.

Fundamentele
Interpersoonlijke
Relaties Theorie

1.2 De keuze voor een groep

In de vorige paragraaf is besproken waarom mensen zich aansluiten bij groepen en waardoor ze zich dan laten leiden. Paragraaf 1.2 gaat verder in op de vraag op basis waarvan mensen hun voorkeur baseren voor bepaalde anderen.

Er zijn verschillende factoren die ervoor zorgen dat we relaties met anderen in groepsverband willen aangaan en behouden. Ten eerste voelen we ons volgens de gelijkheids-attractiehypothese aangetrokken tot anderen die op ons lijken. Volgens deze theorie bepaalt gelijkheid tussen overtuigingen van individuen in belangrijke mate hun onderlinge verhouding. Mensen voelen zich aangetrokken tot personen met gelijke overtuigingen en attitudes (Byrne, 1971), omdat deze de eigen overtuigingen bevestigen en ze elkaar beter begrijpen. Het kan hierbij gaan om oppervlakkige kenmerken zoals sekse of nationaliteit, maar vaak veel meer nog om dieper liggende overtuigingen of levenshoudingen. We zijn gewoon graag bij mensen die er dezelfde mening op na houden, en we vermijden mensen met wie we het hartgrondig oneens zijn. Op deze wijze bekrachtigen we elkaar in wie we zijn en wat we vinden en dat draagt bij aan een positief gevoel van eigenwaarde. Overigens is het niet zo dat mensen altijd een voorkeur hebben voor anderen die op hen lijken. Voor wat betreft kennis en vaardigheden (persoonlijke kwaliteiten) voelen mensen zich soms juist eerder aangetrokken tot anderen die hun kwaliteiten aanvullen. Zo zochten groepsleden elkaar meer op om elkaar te helpen als ze het gevoel hadden elkaar aan te vullen wat betreft hun expertise (Oosterhof, Van der Vegt, Van de Vliert & Sanders, 2009).

Een tweede factor die de attractiviteit van anderen bepaalt, is fysieke nabijheid. Het regelmatig vertoeven in de nabijheid van een ander vergroot simpelweg de aantrekkelijkheid van die persoon. Wanneer we bovendien met die ander in gesprek raken, is de kans groot dat allerlei gemeenschappelijkheden worden ontdekt, zodat we die ander nog aantrekkelijker gaan vinden. Zo hangt de kans dat studenten nieuwe sociale contacten leggen bijvoorbeeld sterk af van hoe vaak ze samen college hebben (Kossinets & Watts, 2006). Dit zelfde effect speelt vaak bij collega's die een kamer delen of bij contact met directe burens. Al met al geeft veel contact ons dan een vertrouwd en prettig gevoel.

Opbrengsten en kosten van groepslidmaatschap

Toch is het niet altijd zo dat een vertrouwd en prettig gevoel leidt tot groepslidmaatschap. De sociale ruiltheorie stelt dat mensen een afweging maken tussen potentiële baten en kosten van groepslidmaatschap om te bepalen of ze lid willen worden of blijven van een groep. Groepslidmaatschap kan voordelen opleveren, zowel in materiële als immateriële zin. Materiële opbrengsten zijn bijvoorbeeld goederen of diensten, terwijl genegenheid, respect en status als immateriële opbrengsten gezien kunnen worden. Uiteraard brengt groepslidmaatschap ook kosten met zich mee, zoals geld, tijd en energie. Verder is het zo dat we vaak een morele verplichting voelen om groepsleden die ons hebben geholpen bij het realiseren van onze doelen te helpen. Aan dit principe van wederkerigheid (Gouldner, 1960) zijn natuurlijk ook kosten verbonden. Zolang de opbrengsten hoger zijn dan de kosten, zullen mensen geneigd zijn lid te worden of te blijven van een groep. Of ze dat ook daadwerkelijk doen, is sterk afhankelijk van een aantal vergelijkingen die groepsleden geneigd zijn te maken.

Vergelijkingen die groepsleden maken

Groepsleden vergelijken in de eerste plaats de huidige situatie met het verleden. Op basis van eerdere ervaringen heeft iedereen een bepaald idee van wat hem of haar zou moeten toekomen. Thibaut en Kelley (1959) noemen dit het 'comparison level'. Dit vergelijkingsniveau is subjectief, voor iedereen verschillend, omdat het sterk bepaald wordt door je individuele geschiedenis.

Daarnaast wordt de keuze beïnvloed door eventuele alternatieven die voorhanden zijn. Als je het idee hebt dat in een andere groep de balans beter uitvalt, dan zul je sneller geneigd zijn te kiezen voor het alternatief. Thibaut en Kelley noemen dit het 'comparison level for alternatives'. Ook hier gaat het om een subjectieve afweging van de alternatieven.

Een derde vergelijking die groepsleden maken, is die met andere groepsleden. Wat levert het groepslidmaatschap andere groepsleden op? En hoe worden de opbrengsten onder groepsleden verdeeld? Als je vindt dat die verdeling niet fair is, dan zul je eerder ontevreden zijn met je eigen uitkomsten en dus eerder geneigd zijn de groep te verlaten. Ook hier gaat het weer om het subjectieve gevoel van rechtvaardigheid dat iemand ervaart: iets waar de een geen probleem mee heeft, kan de ander als heel onrechtvaardig bestempelen. Zo kan groepslid A het onrechtvaardig vinden dat groepslid B meer opbrengsten krijgt dan A, omdat A vindt dat de groepsopbrengsten evenredig onder de groepsleden verdeeld zouden moeten worden. B daarentegen kan de ongelijke verdeling wel rechtvaardig vinden, omdat B ook veel meer heeft geïnvesteerd in de groep. Een vergelijkbaar proces volgt uit de groepssocialisatietheorie van Moreland en Levine (1982). Deze theorie stelt dat de wijze waarop leden in de groep staan afhankelijk is van twee processen: evaluatie en betrokkenheid. Evaluatie wordt in belangrijke mate bepaald door de uitkomst van de hiervoor besproken kosten-batenanalyse. Hoe positiever die balans, hoe positiever de evaluatie. Betrokkenheid verwijst naar verwachtingen over de duur van het groepslidmaatschap. Deze worden vooral beïnvloed door de uitkomst van de verschillende vergelijkingen die je maakt, in het bijzonder met betrekking tot alternatieven die voorhanden zijn.

Comparison level

Comparison level for alternatives

Groeps-socialisatie-theorie

1

1.3 Groepssocialisatie

Deze paragraaf gaat over een model voor groepssocialisatie dat Moreland en Levine (1982) ontwikkelden. Hun groepssocialisatiemodel beschrijft in vijf fasen welke veranderingen er in de tijd plaatsvinden in de relatie tussen het individuele lid en de groep. In elke fase beoordelen leden en de groep elkaar, wat van invloed is op de wederzijdse betrokkenheid. Elke overgang naar een nieuwe fase wordt gekenmerkt door een overgangspunt dat de transitie naar een nieuwe fase inleidt. Het gaat om de volgende vijf fasen:

- 1 onderzoeksfase
- 2 socialisatiefase
- 3 onderhoudsfase
- 4 resocialisatiefase
- 5 herinneringsfase.

Ad 1 Onderzoeksfase

In de onderzoeksfase onderzoeken potentiële leden van een groep de waarde van het groepslidmaatschap en vergelijken zij verschillende beschikbare

Groeps-socialisatiemodel

groepen met elkaar. Anderzijds inventariseren groepen de interesse van mensen om lid te worden en de individuele waarde van elk van deze potentiële leden. Er is sprake van succes wanneer de groep en het individu besluiten met elkaar in zee te gaan. Dit is tevens het overgangspunt (toetreding) naar fase 2.

Toetreding

Ad 2 Socialisatiefase

In de socialisatiefase is het voor de groep belangrijk dat de nieuwkomer de groepscultuur accepteert. Voor het nieuwe lid is het vooral belangrijk dat de groep flexibel genoeg is om ook tegemoet te komen aan de eigen individuele belangen. Deze wederzijdse aanpassingsfase kan enige tijd in beslag nemen, vooral wanneer groepsleden negatief reageren op de nieuwkomer. Acceptatie is het overgangspunt naar de volgende fase.

Acceptatie

Ad 3 Onderhoudsfase

De onderhoudsfase staat grotendeels in het teken van onderhandelingen over de rol van de nieuwkomer. Hoewel er enerzijds sprake is van wederzijdse acceptatie, moet anderzijds nog vastgesteld worden welke bijdrage het inmiddels volwaardige groepslid precies gaat leveren aan de groep. Mensen accepteren een ander sneller en kennen diegene meer status toe als zij denken dat hij of zij bezit wat Leary et al. (2014) instrumentele sociale waarde noemen - dat houdt in dat de andere persoon kenmerken lijkt te hebben die de rest helpt hun eigen doelen gemakkelijker te behalen. In andere woorden: een groep accepteert een nieuwkomer sneller als ze iets aan hem of haar denken te hebben. De groep kan bijvoorbeeld een sterke behoefte hebben aan een leider, terwijl de nieuwkomer liever geen voortrekkersrol vervult. Vaak leidt deze onderhandelingsfase tot een voor beide partijen acceptabele uitkomst. Groepsleden verlaten deze fase pas als daar een praktische reden voor is (bijvoorbeeld een verhuizing of een andere baan). Soms worden groepsleden min of meer gedwongen een taak op zich te nemen die zij liever niet willen, of blijken groepsleden niet aan de verwachtingen van de groep te voldoen. In dat geval bereiken groepsleden het overgangspunt naar de volgende fase.

Instrumentele sociale waarde

Ad 4 Resocialisatiefase

In de resocialisatiefase is de bijdrage van het individu aan de groep in eerste instantie gering (marginaal). Als gevolg van een groeiende ontevredenheid over en weer groeien het marginale groepslid en de groep steeds verder uit elkaar. Volgens Moreland en Levine kan het nu twee kanten op gaan. Door accommodatie (aanpassing) en assimilatie (gelijkstelling) kunnen groepsleden hun problemen oplossen en kan iemand weer volwaardig lid van de groep worden.

Convergentie

Dit proces noemen zij convergentie. Aan de andere kant kunnen pogingen tot resocialisatie falen. Het groepslid is niet langer welkom in de groep of het groepslid kan zelf besluiten de groep te verlaten. Uittreding is dan het gevolg.

Uittreding

Ad 5 Herinneringsfase

Een laatste fase die Moreland en Levine onderscheiden is de herinneringsfase. In deze fase kijken de groep en het voormalige lid terug op de gezamenlijke periode. Het voormalige groepslid evalueert zijn bijdrage aan de groep en probeert helder te krijgen wat nu precies tot het afscheid heeft geleid. De groepsleden zelf evalueren intussen ook de bijdrage en opstelling

van het vroegere groepslid. Vaak sluiten groepsleden de gelederen, zeker als het afscheid het gevolg is geweest van uit elkaar groeien, divergentie. Ze ontwikkelen een negatieve houding ten opzichte van het groepslid dat de groep heeft verlaten en minimaliseren diens inbreng. Dit laatste kan opgevat worden als een verdedigingsmechanisme. Mensen hebben vaak sterk de neiging zich te binden aan een groep, zelfs wanneer ze niet helemaal tevreden zijn met die groep. Dit valt te verklaren met behulp van de sociale-identiteitstheorie van Tajfel (1978). Deze theorie stelt dat mensen een positief zelfbeeld nastreven. De groepen waartoe iemand behoort, bepalen iemands sociale identiteit en daarmee, in elk geval gedeeltelijk, iemands zelfbeeld. Een gevolg hiervan is dat een individu de eigen groep steeds vergelijkt met andere groepen en wel zo dat de eigen groep gunstig bij andere groepen afsteekt. De positieve sociale identiteit gaat zo gepaard met bevoordeling van de eigen groep. Dit is een van de redenen waarom mensen graag lid blijven van een groep waarvoor ze eenmaal hebben gekozen. Wanneer een individu de groep verlaat, zeker om lid te worden van een andere groep, kan dat opgevat worden als een regelrechte afwijzing. De positieve groepsidentiteit moet dan hersteld worden. Dat gebeurt dus onder andere door het ontwikkelen van een negatieve herinnering aan een groepslid dat de groep verlaten heeft.

Divergentie

Sociale-identiteitstheorie

1

1.4 De ontwikkeling van groepen

In het voorgaande is langzaam het accent verlegd van het individu naar de groep. In de rest van dit hoofdstuk wordt voor het groepspectief eerst een model besproken dat beschrijft welke ontwikkelingen groepen in de tijd schematisch doorlopen. Daarna zul je zien op welke wijze groepen zich verder kunnen ontwikkelen om hun functioneren te kunnen verbeteren. We noemen dat teambuilding.

Teambuilding

Groepen ontwikkelen zich geleidelijk en blijven tijdens hun bestaan constant aan verandering onderhevig. Groepen zijn dus dynamisch. Zo veranderen vaak de doelstellingen van een groep naarmate deze verschillende stadia doorloopt; denk bijvoorbeeld aan een schoolklas. Ook leiders gedragen zich na verloop van tijd anders en beïnvloeden daarmee de groep. En uiteraard gaan groepen anders functioneren onder invloed van conflicten, successen en andere ervaringen.

Voorals Tuckman en Jensen (1977) hebben erop gewezen dat groepen verschillende ontwikkelingsfasen doorlopen. Deze auteurs kwamen op grond van de groepsdynamische literatuur over een periode van twintig jaar tot de volgende, zeer veel gehanteerde fase-indeling:

- a oriëntatiefase (forming)
- b conflictfase (storming)
- c integratiefase (norming)
- d uitvoeringsfase (performing)
- e eindfase (adjourning)

Ad a Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase (forming) leren de groepsleden elkaar kennen. Ze proberen uit wat kan en niet kan; zo ontstaan geleidelijk aan de regels met betrekking tot de taak en de onderlinge relaties. De groepsleden doen nog geen stellige uitspraken, reageren voorzichtig op elkaar, gaan discussies uit de weg en kijken hoe anderen op hun inbreng reageren. Onzekerheid over

Forming

de manier van het met elkaar omgaan overheerst en er bestaat nog geen duidelijke structuur.

Zodra de individuen zichzelf als leden van de groep gaan beschouwen, is de oriëntatiefase afgerond.

Oyster (2000) onderscheidt binnen de oriëntatiefase twee subfasen: een lidmaatschapsfase en een subgroepfase. De lidmaatschapsfase is de fase waarin de groep voor het eerst bij elkaar komt. Over het algemeen wordt deze eerste fase gekenmerkt door een gevoel van spanning omdat de groepsleden nog niet weten wat ze van de groep kunnen verwachten. Iedereen is wat afwachtend en probeert een positieve indruk op de anderen te maken. In de daaropvolgende subgroepfase trekken groepsleden sterk naar anderen met wie ze iets gemeenschappelijks lijken te hebben. Individuen ontdekken dat een ander bij dezelfde tennisvereniging speelt of zij blijken de enige twee vrouwen in het gezelschap te zijn. Het spanningsniveau in de groep daalt, er worden coalities gesloten en langzaam voel iedereen zich steeds meer op zijn gemak.

Ad b Conflictfase

Storming

In de conflictfase (storming) spreken de groepsleden zich meer uit. Daardoor worden de verschillen in opvattingen en voorkeuren duidelijker, hetgeen tot verscherping van standpunten en conflicten leidt. De groepsleden beginnen zich te verzetten tegen de leiders van de groep en gedragen zich ook onderling vijandig. Als de conflicten niet opgelost worden, zullen de leden zich terugtrekken en bestaat het gevaar dat de groep uit elkaar valt. Gebeurt dit echter niet en weten de leden hun conflicten op te lossen, dan is de conflictfase beëindigd.

Ad c Integratiefase

Norming

In de integratiefase (norming) groeit de onderlinge band en treedt er een sterke identificatie met de groep op. De onderlinge relaties worden hechter, zelfs vriendschappelijk. Er komt meer overeenstemming in denkbeelden en de bereidheid gemeenschappelijke oplossingen te zoeken neemt toe. Er ontstaat een gemeenschappelijke taal. De normen over wat wel en niet gewenst is, evenals de rollen van de groepsleden, worden duidelijk en geaccepteerd.

Ad d Uitvoeringsfase

Performing

In de uitvoeringsfase (performing) kunnen de groepsleden ongestoord aan de groepstaken werken, omdat hun manier van samenwerken geregeld is. Het is de fase van volwassenheid. Alle energie komt vrij voor het vervullen van de taak. Voor zover er problemen optreden, liggen die niet op het vlak van de onderlinge samenwerking maar hebben ze met de taak zelf te maken.

Ad e Eindfase

Adjourning

In de eindfase (adjourning) houden groepen op te bestaan omdat de taak beëindigd is (in het geval van ad-hocgroepen), omdat de leden langzamerhand op elkaar uitgekeken raken of bijvoorbeeld omdat belangrijke leden uit de groep treden. Deze fase vormt de overgang naar een volgende groep of een volgend project.

In de recente groepsdynamische literatuur keren deze fasen voortdurend terug, soms met andere termen, maar steeds om dezelfde groepsontwikkeling aan te geven (bijvoorbeeld Wheelan, 2005). Volgens het model van Tuckman en Jensen verloopt het proces van groepsontwikkeling volgens de hiervoor geschetste fasen. Het is daarmee niet gezegd dat de fasen elkaar

altijd zo keurig opvolgen. Soms blijft een groep steken in een bepaalde fase of keert een groep weer terug naar een eerdere fase. In de uitvoeringsfase kunnen bijvoorbeeld weer problemen ontstaan die om een oplossing vragen, waardoor de groep tijdelijk terugkeert naar de conflictfase. Vandaar dat veel groepstheoretici de voorkeur geven aan cyclische modellen. Dat zijn modellen die ervan uitgaan dat bepaalde kwesties inderdaad de groepsinteractie overheersen gedurende de verschillende fasen van de groepsontwikkeling, maar dat die kwesties later weer terug kunnen komen (Forsyth, 2014). Deze modellen kunnen fungeren als algemene richtlijn van processen en stadia die groepen tijdens hun ontwikkeling door (moeten) maken. Ook al zal de vorm en inhoud en mogelijk zelfs de volgorde van deze fases voor elke groep verschillend zijn, kennis van de modellen kan helpen te herkennen wat er speelt en hoe daarmee om te gaan. Zo wordt duidelijker waardoor de aanloop van een project zo lang kan duren en waarom vaak het meeste werk pas aan het eind van het project verzet wordt.

Cyclische
modellen

1

Voor een goed functionerend team is het belangrijk dat tijdens deze eerste fases groepsleden problemen gezamenlijk op weten te lossen. Zo moeten ze elkaar persoonlijk leren kennen, maar ook elkaars professionele kwaliteiten. Een belangrijke rol van de lange aanloop is het ontwikkelen van een zogenaamd transactive memory. Dit is de gedeelde kennis van groepsleden over wie van de leden welke kennis, informatie en expertise bezit. Dit wordt ook wel “weten wie wat weet” genoemd. De groep leert wie wat kan en weet, wat uiteindelijk helpt effectieve routines te vormen om de doelen te behalen (Ren et al., 2006). In die eerste fase moeten ze overeenstemming en duidelijkheid krijgen over het probleem en zichzelf op de juiste manier organiseren om dit aan te pakken (Majchrzak et al., 2007). Een transactive memory is hierbij nuttig om de individuen met de juiste vaardigheden en expertise de juiste taken te laten uitvoeren (Argote & Ren, 2012). Dit allemaal in ogenschouw nemend is het dan ook geen wonder dat groepen beter presteren naarmate ze langer samenwerken en dat veel teamwisselingen over het algemeen slecht zijn voor de prestatie van groepen (Van der Vegt et al., 2010).

Transactive
memory

Naast deze meer spontane groepsontwikkeling kunnen groepen ook doelbewust werken aan de eigen ontwikkeling, al dan niet met hulp van een buitenstaander. In dit geval spreken we van teambuilding, onderwerp van paragraaf 1.5.

1.5 Teambuilding

Teambuilding is een proces dat erop gericht is een taakgroep efficiënter, meer resultaatgericht te maken en tot een bevredigender samenwerking te laten komen. Het is geen spontaan proces, maar een geplande ontwikkeling, die zich vaak onder begeleiding van een externe deskundige voltrekt. Vrijwel altijd vindt er eerst een diagnose plaats aan de hand van een aantal uitgangspunten waaraan een groep moet voldoen om succes te hebben. Hoewel een lange lijst van punten te formuleren valt, die allemaal gunstige voorwaarden voor groepssamenwerking scheppen, noemen vrijwel alle deskundigen de volgende drie kernvoorwaarden:

- 1 De doelen zijn expliciet en concreet. De groepsleden weten wat er van ze verwacht wordt en wat ze moeten doen. Een goed team heeft een

gemeenschappelijke visie, die de leden in de juiste richting wijst en betrokkenheid ontwikkelt.

- 2 Ieders rol binnen de groep is duidelijk. Individuele specialisaties en benaderingen binnen de groep vullen elkaar aan in plaats van dat ze in strijd zijn met elkaar.
- 3 De persoonlijke relaties tussen de groepsleden zijn goed. Ieder teamlid wordt door de overige groepsleden gewaardeerd en heeft het gevoel een waardevolle bijdrage te kunnen leveren. Groepsbeslissingen worden gemeenschappelijk genomen en zijn een zaak van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

De eerste twee voorwaarden zijn vaak relatief eenvoudig te realiseren door het ingrijpen van een groepsleider of door iemand van buitenaf. De derde voorwaarde is vaak minder eenvoudig te verwezenlijken. We hebben het dan immers over de mate waarin groepsleden zich tot elkaar aangetrokken voelen en gemotiveerd zijn in de groep te blijven, oftewel de groepscohesie. Het formuleren van duidelijke doelen draagt wel bij aan de groepscohesie. Zes andere ingrepen (interventies) die kunnen bijdragen aan het vergroten van de groepscohesie zijn:

- 1 Beloon de groep in plaats van de afzonderlijke groepsleden.
- 2 Maak de groep kleiner.
- 3 Intensiveer het contact.
- 4 Creëer een gezamenlijke vijand.
- 5 Isoleer de groep van anderen.
- 6 Geef inzicht in het belang van ieders unieke bijdrage voor het groepsresultaat.

Kanttekeningen bij groepscohesie

Hierbij zijn wel een paar kanttekeningen op hun plaats. Een hoge mate van cohesie is niet geheel zonder risico. De reden hiervoor is dat leden van cohesieve groepen vaak weinig kritisch zijn naar elkaar. Zij kunnen dan zo gepitst zijn op overeenstemming dat dit een realistische afweging van alternatieven onmogelijk maakt. Janis (1982) noemde dit verschijnsel groupthink.

Op grond van historische blunders van politici concludeerde Janis dat er in groepen met een hoge onderlinge aantrekkingskracht een sterke tendens bestaat om overeenstemming te bereiken zonder dat de groepsleden voldoende informatie zoeken of alternatieve oplossingen overwegen.

Groupthink treedt vooral op in groepen met een sterk leiderschap die naar binnen gekeerd raken. Er ontstaat de neiging afwijkende meningen te onderdrukken en de eigen groep als onkwetsbaar te zien. Het gevolg hiervan is dat groepsleden een intern conflict zullen vermijden. Vooral de interventies om een gezamenlijke vijand te creëren en de groep van anderen te isoleren, werken dit in de hand.

Zoals je in hoofdstuk 4 en ook in hoofdstuk 8 nog uitgebreider zult zien, hebben conflicten naast een duidelijke schaduwzijde wel degelijk ook positieve kanten. Conflict is namelijk onontbeerlijk voor vernieuwing en verandering. Soms is het noodzakelijk dat groepsleden elkaars ideeën scherp tegen het licht houden. Een flinke inhoudelijke discussie kan bovendien veel verhelderen. Vaak is de groep daarna in staat de juiste keuzes te maken. Te hechte groepen belemmeren de groepsprestatie en werken juist contraproductief. In dat geval kan de groepscohesie verminderd worden door precies het tegenovergestelde van de hiervoor genoemde zes interventies te kiezen.

Bouwstenen van samenwerkingsverbanden

Zelfs als wordt voldaan aan de drie kernvoorwaarden zijn er nog veel andere redenen waarom groepen niet optimaal kunnen functioneren. De oorzaak hiervan kan liggen in verschillende coördinatiemechanismen die Mintzberg (1979) aanmerkte als de bouwstenen van samenwerkingsverbanden. Deze kunnen in de volgende zes categorieën worden samengevat:

- 1 *Personele toerusting*: Wat zijn de individuele vaardigheden en capaciteiten van de groepsleden?
- 2 *Groepsstrategie*: Wat zijn de belangrijkste doelen en de daarbij behorende werkplannen?
- 3 *Groepsstructuur*: Wat bepaalt hoe groepsleden hun onderlinge interactie reguleren? Met behulp van welke taakverdeling, welk leiderschap, welke rollen en verantwoordelijkheden?
- 4 *Groepscultuur*: Wat is de groepsidentiteit die wordt gevormd door gedeelde normen en waarden, rituelen en gedragingen?
- 5 *Externe relaties*: Welke contacten onderhoudt de groep als geheel met anderen in de omgeving van de groep?
- 6 *Materiële zaken*: Welke zaken maken de interactie van de groep mogelijk of beperken die juist? Hierbij moet je ook denken aan de beschikbare werkruimte en communicatiemiddelen.

Al deze coördinatiemechanismen reguleren de interactie tussen groepsleden en zijn dus belangrijk bij de diagnosefase. Daarnaast is elk van deze coördinatiemechanismen een aangrijpingspunt voor een teambuildingsinterventie. Dit betekent niet dat teambuilding zich zou moeten concentreren op een enkele of eenmalige maatregel. Omdat teamprocessen en de wisselwerking tussen de groepsleden ingewikkeld zijn, is het aan te bevelen hierbij de hulp van een buitenstaander in te schakelen. Belangrijk is dat die persoon niet alleen een inhoudelijke bijdrage kan leveren, maar ook het groepsproces scherp in de gaten kan houden. Zeker in sterk cohesieve groepen, die nogal eens de neiging hebben een tunnelvisie te ontwikkelen, kan de buitenstaander een belangrijke rol vervullen door groepsleden aan te moedigen met afwijkende perspectieven te komen of zelf de rol van *advocaat van de duivel* op zich te nemen. Verscheidene studies laten zien dat besluitvorming met behulp van een *advocaat van de duivel* leidt tot betere beslissingen dan besluitvorming zonder iemand die een afwijkende mening verkondigt (voor een overzicht, zie Nemeth, Connell, Rogers & Brown, 2001). Ook vallen groepen waarin iemand deze rol vervult minder vaak ten prooi aan groepsdenken of groeps polarisatie. Het nadeel van interne onenigheid of een interne *advocaat van de duivel* is dat onenigheid tijdens besluitvorming en teamleden die elkaar tegenspreken een negatief effect op het teamklimaat en het werkplezier kunnen hebben (De Dreu, 2006). Het uitgangspunt van succesvolle teambuilding blijft wel dat de groepsleden zelf het teambuildingsproces mede kunnen vormgeven en bepalen. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid uiteindelijk altijd bij de groepsleden zelf.

Samenvatting

1

-
- ▶ Groepsvorming:
 - Lid zijn van een groep vervult psychologische behoeften als zekerheid, sociale steun en intimiteit.
 - Groepen bieden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen.

 - ▶ Groepskeuze:
 - Sommige groepen zijn aantrekkelijker dan anderen.
 - Mensen hebben een voorkeur voor groepen met dezelfde overtuigingen en attitudes als zijzelf.
 - Groepskeuze is deels een rationele kosten-batenanalyse.

 - ▶ De volgende twee modellen van groepsontwikkeling worden besproken:
 - Groepssocialisatiemodel van Moreland en Levine:
 - onderzoeksfase
 - socialisatiefase
 - onderhoudsfase
 - resocialisatiefase
 - herinneringsfase
 - Fasenmodel van Tuckman en Jensen:
 - forming
 - storming
 - norming
 - performing
 - adjourning

 - ▶ Teambuilding:
 - is een naar binnen gericht proces waarbij het team doelbewust werkt aan eigen ontwikkeling
 - omvat zelfreflectie als individu en groep op eigen functioneren
 - kent een diagnosefase met daarop gebaseerde actiepunten
 - vindt bij voorkeur plaats met behulp van een buitenstaander die het groepsproces bewaakt en stimuleert
 - is vaak gericht op drie kernvoorwaarden voor samenwerking:
 - concrete en expliciete doelen
 - duidelijke individuele rollen die elkaar aanvullen
 - goede persoonlijke relaties tussen de groepsleden
-

Oefeningen

Opdracht: Wie ben ik?

Doel

Welke factoren spelen bij jezelf en andere groepsleden een rol om lid te worden en te blijven van een groep? Deze oefening leert je je bewust te worden van verschillende individuele motivaties.

Werkwijze

Alle groepsleden, liefst van een zojuist gevormde groep, krijgen de opdracht zichzelf op tien manieren met behulp van trefwoorden te beschrijven.

Nabespreking

- Hoe vaak beschrijven de groepsleden zich in termen van een groepslidmaatschap?
- Zijn er wat dat betreft verschillen in de groep? Zo ja, hoe zou dat komen?
- Wat zijn voor de groepsleden de belangrijkste redenen om lid te worden van een groep?
- Geldt dat ook voor de huidige groep?
- Welke verwachtingen hebben groepsleden ten aanzien van de huidige groep?
- Wat zou een reden kunnen zijn om de groep te verlaten?

Tijdsplanning

Noteren van tien punten	10 minuten
Inventariseren punten van de groep	10 minuten
Nabespreking	20 minuten

Suggestie

Deze oefening is ook heel geschikt als kennismakingsoefening.

Rollenspel: De nieuwkomer

Doel

Inzicht geven in processen bij groepsvorming en de mechanismen die een rol spelen wanneer een nieuw lid zich aanmeldt bij een groep.

Werkwijze

Een groep van circa vier personen krijgt te horen dat ze – vanwege hun creatieve inslag – zijn uitgekozen om een ontwerpteam te vormen voor een nieuwe reclame van een wasmiddelengigant. Tot nu toe waren de reclamecampagnes vrij traditioneel van aard. Het managementteam heeft daarom besloten een aanzienlijk budget te reserveren voor een nieuwe, gedurfde campagne.

Het ontwerpteam krijgt ongeveer een half uur om met een eerste idee voor een reclamecampagne te komen. Tegelijkertijd wordt een andere persoon uit de groep gevraagd op een andere plek een opdracht uit te voeren. De rest van de groep observeert. Na circa vijftien minuten wordt de buitenstaander, inmiddels terug van de opdracht, aan de groep toegevoegd. De observatoren brengen het groepsproces in kaart voordat en nadat de buitenstaander zijn of haar intrede deed bij de groep.

Nabespreking

- Welke processen vonden plaats *voordat* de nieuwkomer zijn of haar intrede deed?
- Hoe reageerde de groep op de nieuwkomer?
- Welke processen vonden plaats *nadat* de nieuwkomer zijn of haar intrede deed?
- Zijn er stadia van het groepssocialisatieproces van Moreland en Levine te ontdekken?
- In hoeverre werd het nieuwe groepslid geaccepteerd?
- In hoeverre was het nieuwe groepslid in staat een wezenlijke bijdrage te leveren aan de uitkomst?

Tijdsplanning

Introductie	5 minuten
Rollenspel voor de introductie van de nieuwkomer	15 minuten
Rollenspel na introductie van de nieuwkomer	15 minuten
Nabespreking	20 minuten