

# Inleiding Groepsdynamica



Noordhoff Uitgevers

**Gert Alblas & Willem Vos**

3<sup>e</sup> druk



# Inleiding Groepsdynamica

**Gert Alblas**

**Willem Vos**

---

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

*Ontwerp omslag:* Michiel Uilen  
*Omslagillustratie:* Getty Images  
*Illustraties:* Auke Herrema, Haarlemmerliede

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](http://www.mijnnoordhoff.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 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleevoudigd, 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 veeleevoudigingen 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](http://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](http://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) 978-90-01-88548-9  
ISBN 978-90-01-88547-2  
NUR 770

# Woord vooraf bij de derde 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 derde druk is de opbouw van de eerste twee hoofdstukken grondig aangepast, waardoor de huidige structuur logischer en begrijpelijker is. Alle hoofdstukken zijn 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 derde druk aanzienlijk is toegenomen. Omdat mensen tegenwoordig steeds meer in virtueel groepsverband werken, beschrijven we op diverse plekken wetenschappelijke kennis over virtuele samenwerking in teams. We hopen met al deze vernieuwingen een derde druk af te leveren die een actueler, rijker en vollediger beeld geeft van de groepsdynamica.

Bij dit boek hoort een website:

**[www.inleidinggroepsdynamica.noordhoff.nl](http://www.inleidinggroepsdynamica.noordhoff.nl)**. Deze bevat per hoofdstuk een zelftoets voor studenten, een begrippenlijst, een PowerPoint-presentatie 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 12
  - 1.3 Wat is een groep? 13
  - 1.4 Soorten groepen 14
  - 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 vormt men een groep? 45
  - 2.3 Groepsontwikkeling 48
  - 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 76  
Opdrachten 77

## **4 Communicatie in groepen 79**

- 4.1 Wat is communicatie? 80
  - 4.2 Het communicatieproces 82
  - 4.3 Aspecten van communicatie 84
  - 4.4 Belemmeringen in de communicatie 85
  - 4.5 Kenmerken van communicatie in groepen 88
  - 4.6 Opheffen van belemmeringen in de communicatie 94
- [Samenvatting 99](#)  
[Opdrachten 100](#)

## **5 Invloedsprocessen in groepen 103**

- 5.1 Sociale beïnvloeding in groepen 104
  - 5.2 Conformiteit 105
  - 5.3 Vormen van sociale beïnvloeding 111
  - 5.4 Beperkingen aan conformiteit 114
- [Samenvatting 115](#)  
[Opdracht 116](#)

## **6 Samenwerken in groepen 119**

- 6.1 Samenwerken in groepsverband 120
  - 6.2 De voor- en nadelen van het werken in teamverband 121
  - 6.3 Tekorten in de teamprestaties 123
  - 6.4 Verbeteren van teamprestaties 129
- [Samenvatting 142](#)  
[Opdrachten 143](#)

## **7 Macht en leiding in groepen 145**

- 7.1 Macht en invloed 146
  - 7.2 Machtsmiddelen 147
  - 7.3 Machtsverschillen 150
  - 7.4 Machtsdoelen 152
  - 7.5 Machtsgebruik 153
  - 7.6 Leidinggeven aan groepen 155
  - 7.7 Wie wordt de leider van een groep? 157
  - 7.8 Effectief leidinggeven 157
  - 7.9 Verbeteren van leidinggeven aan groepen 164
- [Samenvatting 173](#)  
[Opdracht 174](#)



<b>8</b>	<b>Probleemoplossing en besluitvorming</b>	<b>177</b>
8.1	Probleemoplossing en besluitvorming in groepen	178
8.2	Criteria voor effectieve probleemoplossing en besluitvorming	179
8.3	De voordelen van probleemoplossing en besluitvorming in groepen	181
8.4	Procesverliezen	184
8.5	Verbeteren van probleemoplossing en besluitvorming	192
	Samenvatting	201
	Opdrachten	202
<b>9</b>	<b>Conflicten binnen en tussen groepen</b>	<b>205</b>
9.1	Conflicten en conflictbronnen	206
9.2	Constructieve en destructieve conflicten	207
9.3	Conflicthantering	211
9.4	Escalatie van conflicten	216
9.5	Verbeteren van conflicthantering in groepen	218
9.6	Conflicten tussen groepen	220
9.7	Oplossen van conflicten tussen groepen	227
	Samenvatting	233
	Opdracht	234
<b>10</b>	<b>Mensen in een massa</b>	<b>237</b>
10.1	Groepsdynamica in het groot: massagedrag	238
10.2	Wat is een massa en welke soorten massa zijn er?	239
10.3	Uniformiteit en kuddegedrag	242
10.4	Geweld	243
10.5	Paniek	245
10.6	Verlies van eigenheid	246
10.7	Veranderen van normen	249
10.8	Vermindering van zelfbewustzijn	250
10.9	Crowd management	251
	Samenvatting	254
	Opdrachten	255
	<b>Literatuur</b>	<b>256</b>
	<b>Illustratieverantwoording</b>	<b>263</b>
	<b>Register</b>	<b>264</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>269</b>

# Effectief studeren

## 1 Mensen in groepen

- 1.1 Groepsopdrag
- 1.2 Erven in groepen
- 1.3 Wat is een groep?
- 1.4 Soorten groepen
- 1.5 De identiteit van groepen
- 1.6 Groepsdynamica
- 1.7 Identiteit of groep?
- 1.8 Groepsdynamisch onderzoek

Mensen brengen vanaf hun geboorte een groot deel van hun tijd in groepverband door. Het opvoeden en leren in groepverband 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.

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen beantwoord:

- Wat maakt van een verzameling mensen een groep?
- Van welke groepen kunnen mensen deel uitmaken?
- Hoeboven groepen en eigen identiteit?
- Wat is groepsdynamica en hoe kan groepsopdrag gebruikt worden?

Hoofdstukopening, met de vragen die in het betreffende hoofdstuk aan de orde komen

Beknopte, heldere samenvattingen

Opgavten aan het eind van ieder hoofdstuk

1.1 Groepsopdrag

1.2 Erven in groepen

1.3 Wat is een groep?

1.4 Soorten groepen

1.5 De identiteit van groepen

1.6 Groepsdynamica

1.7 Identiteit of groep?

1.8 Groepsdynamisch onderzoek

1.9 De voordelen van probleemoplossing en besluitvorming in groepen

1.10 Soort problemen

1.11 Het onderzoeksgedrag naar de processen in groepen bij het oplossen van een probleem in vergelijking met dat van individuen. Een voorbeeld van een onderzoek naar het volgende experiment:

1.12 Het resultaat van dit type experimenten bleek dat de groepsprestatie lager is dan de samen individuele prestaties. De verklaring hiervoor is dat de individuele prestaties aan de begin- en eindfase worden

Overzichtelijke tekeningen brengen de leerstof in beeld

Onderzoeken en experimenten illustreren de leerstof

In de marge staan kernwoorden die in de tekst worden uitgelegd

Voorbeelden uit de dagelijkse praktijk

76 Somenvatting

- Groepsverband is de stabiele en herkenbare manier waarop de groepen samen functioneren. Dit verschilt van de groep in beschrijvingen van de hand van:
  - de manier die de groep gebruikt
  - de structuur die de groep gebruikt
  - de verdeling van rollen en taken tussen de groepsleden
  - de samenhang van de groep
  - de attractie tussen de groepsleden en de cohesie in de groep
- Groepsverbanden zijn veelal gebaseerd op een gemeenschappelijke identiteit van de groepsleden en op een gemeenschappelijke norm. Deze normen zijn belangrijk voor de cohesie van de groep. Ze worden vaak vastgesteld door de groepsleden zelf en worden vaak vastgesteld door de groepsleden zelf.
- Een van de belangrijkste functies van de groepsverbanden is de cohesie van de groep. Ze zorgen ervoor dat de groepsleden zich aan elkaar vasthouden en dat de groep samen blijft bestaan.
- De cohesie van de groep wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals de samenhang van de groepsleden, de attractie tussen de groepsleden en de cohesie van de groep.
- De cohesie van de groep wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals de samenhang van de groepsleden, de attractie tussen de groepsleden en de cohesie van de groep.
- De cohesie van de groep wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals de samenhang van de groepsleden, de attractie tussen de groepsleden en de cohesie van de groep.
- De cohesie van de groep wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals de samenhang van de groepsleden, de attractie tussen de groepsleden en de cohesie van de groep.
- De cohesie van de groep wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals de samenhang van de groepsleden, de attractie tussen de groepsleden en de cohesie van de groep.

77 Opdrachten

3.1 Welke soorten groepen zijn er?

3.2 Wat is de functie van een groep?

3.3 Hoe wordt een groep bestuurd?

3.4 Wat is de rol van de leider in een groep?

3.5 Hoe wordt een groep bestuurd?

3.6 Wat is de rol van de leider in een groep?

3.7 Hoe wordt een groep bestuurd?

3.8 Wat is de rol van de leider in een groep?

3.9 Hoe wordt een groep bestuurd?

3.10 Wat is de rol van de leider in een groep?

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424

425

426

427

428

429

430

431

432

433

434

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445

446

447

448

449

450

451

452

453

454

455

456

457

458

459

460

461

462

463

464

465

466

467

468

469

470

471

472

473

474

475

476

477

478

479

480

481

482

483

484

485

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

496

497

498

499

500

501

502

503

504

505

506

507

508

509

510

511

512

513

514

515

516

517

518

519

520

521

522

523

524

525

526

527

528

529

530

531

532

533

534

535

536

537

538

539

540

541

542

543

544

545

546

547

548

549

550

551

552

553

554

555

556

557

558

559

560

561

562

563

564

565

566

567

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

583

584

585

586

587

588

589

590

591

592

593

594

595

596

597

598

599

600

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620

621

622

623

624

625

626

627

628

629

630

631

632

633

634

635

636

637

638

639

640

641

642

643

644

645

646

647

648

649

650

651

652

653

654

655

656

657

658

659

660

661

662

663

664

665

666

667

668

669

670

671

672

673

674

675

676

677

678

679

680

681

682

683

684

685

686

687

688

689

690

691

692

693

694

695

696

697

698

699

700

701

702

703

704

705

706

707

708

709

710

711

712

713

714

715

716

717

718

719

720

721

722

723

724

725

726

727

728

729

730

731

732

733

734

735

736

737

738

739

740

741

742

743

744

745

746

747

748

749

750

751

752

753

754

755

756

757

758

759

760

761

762

763

764

765

766

767

768

769

770

771

772

773

774

775

776

777

778

779

780

781

782

783

784

785

786

787

788

789

790

791

792

793

794

795

796

797

798

799

800

Onderzoek en experimenten illustreren de leerstof

In de marge staan kernwoorden die in de tekst worden uitgelegd

Voorbeelden uit de dagelijkse praktijk

## [www.inleidinggroepsdynamica.noordhoff.nl](http://www.inleidinggroepsdynamica.noordhoff.nl)

Studenten vinden hier:

- toetsen per hoofdstuk
- begrippentrainers per hoofdstuk

Docenten vinden hier:

- vragen en opdrachten
- oefeningen met studenten

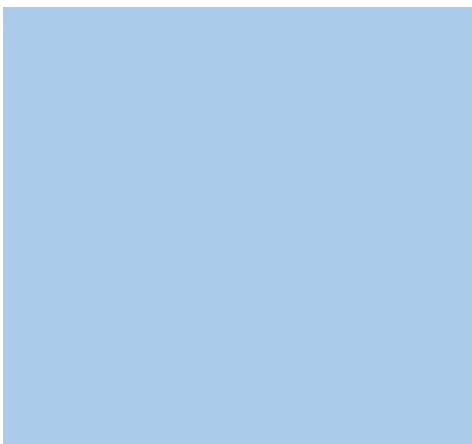


Begrippentrainers per hoofdstuk

▼ Toetsen		
Hoofdstuk 1	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 2	Score 47 %	▶ Studieadvies ▶ Maak toets
Hoofdstuk 3	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 4	Score 58 %	▶ Studieadvies ▶ Maak toets
Hoofdstuk 5	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 6	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 7	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 8	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 9	Geen score	▶ Maak toets
Hoofdstuk 10	Geen score	▶ Maak toets

Toetsen per hoofdstuk met gericht studieadvies

---



# 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.

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen beantwoord:

- 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 begin-

nen ze met een wave, die spoedig door alle fans van het Nederlands elftal wordt overgenomen. Als ze thuis komen, 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 voorgezet onderwijs daalde zijn leerprestaties in het derde jaar ineens naar een bedenkelijk niveau. Hij maakte deel uit van een groepje vrienden dat presteren 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 als '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 besproken worden, maar eerst gaan we in op het feit dat het leven van mensen zich groten-deels 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**

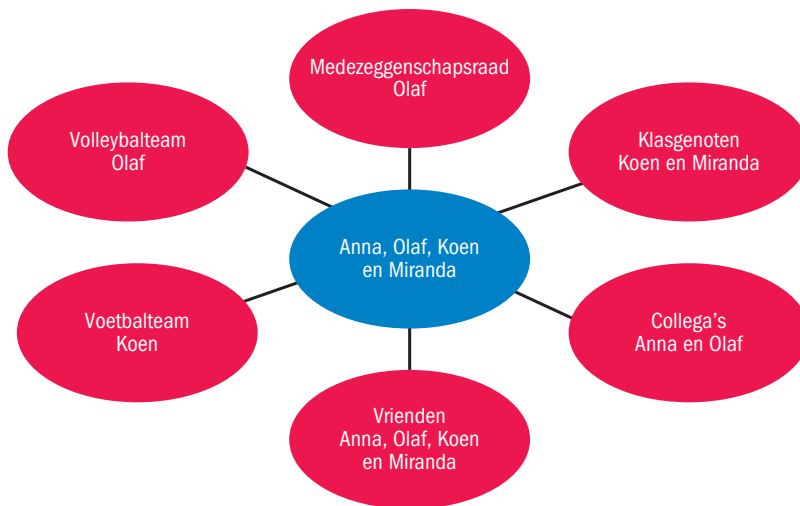
Anna en Olaf van Dam hebben twee kinderen: Miranda is zeventien jaar en Koen is veertien jaar. Anna werkt in een ziekenhuis. Olaf is docent Nederlands in het voortgezet onderwijs. Vandaag komt hij wat later thuis,

omdat hij een docentenoverleg heeft. Dat komt voor Koen slecht uit, want hij moet trainen met zijn voetbalteam en dan moet hij vroeg eten. Ook Miranda wil eigenlijk wel vroeg 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 twittert 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 te chatten. Haar Facebook-vrienden 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 stuurt ze foto's op 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 Facebook-vrienden een groep vormt, moet ze lang nadenken. Na enige aarzeling zegt ze: 'Eigenlijk is dat geen echte groep, maar zijn die Facebook-vrienden 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 komen protesteren, als voor een groep vrienden op Facebook. Maar als aan Miranda gevraagd wordt of ze met die Facebook-vrienden 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:

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

Groep

Groeps-  
kenmerken**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.

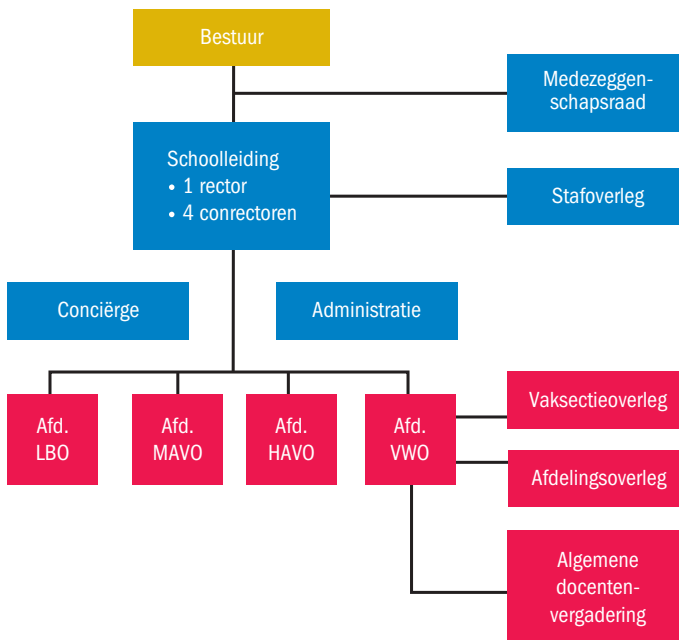
Functie

#### 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 vele 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 muziekkuitvoeringen

1

**VOORBEELD 1.4**

Het Concertgebouworkest repeteert dagelijks om een nieuw repertoire 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 samen te gaan wonen. 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 met elkaar elke week een keer in hun vrije tijd samen te gaan musiceren en dat gewoon voor het plezier te doen.



Olaf van Dam 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 drugverslaving, 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 verstoorde 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 sectie-overleg 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

Formele groep

deze groepen kan een voorzitter, leider, therapeut of coördinator zijn aangesteld die verantwoordelijk is voor het goed laten functioneren van de groep.

#### Informele 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.

#### 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. Het is 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. Veel mensen hebben op Facebook een vriendengroep waarmee ze regelmatig allerlei zaken bespreken, zoals we ook al zagen bij Miranda in voorbeeld 1.3.

#### Reële groep

We spreken in deze situatie over een virtuele groep.

#### Virtuele groep

#### VOORBEELD 1.9

Een internationale projectgroep van tien studenten uit verschillende landen gaat aan de slag met een gezamenlijke opdracht. Het doel is om een plan te maken voor het hoger onderwijs en het bedrijfsleven, waarmee beter van elkaars kennis gebruik kan worden

gemaakt. De studenten gaan hiervoor interviews afnemen bij onderwijsinstellingen en bedrijven. Ook bestuderen ze literatuur op dit gebied. Omdat iedere student in een ander land woont, communiceren ze met elkaar via de elektronische weg.

## 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.'

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.

Identiteit

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. Deze kenmerken komen hieronder slechts kort aan de orde en werken we uitgebreider uit in hoofdstuk 3. Relationale verhoudingen, een van de drie structurele kenmerken, beschrijven we eerst en kunnen we opdelen in: communicatiepatronen, status/invloed en cohesie.

Structuur van een groep

### 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 vriendinengroep 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.

### 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 kan men het onderling 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.

### 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 en sfeerbewaker.

#### 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 men met elkaar om moet gaan. Deze opvattingen vormen de normen van de groep. De groepsnormen schrijven voor welke gedragingen wel en niet in de groep worden geaccepteerd.

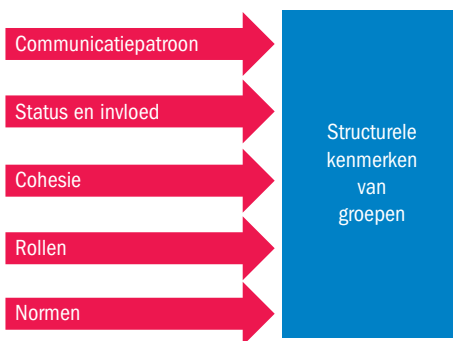
#### VOORBEELD 1.13

Toen Alice voor de zoveelste keer liet weten dat ze haar bijdrage aan het project niet gemaakt had, werden de groepsleden boos. Ze lieten duidelijk blijken dat het wel

de bedoeling was dat iedereen zich aan de afspraken moet houden en evenveel aan het project moet bijdragen.

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* is de wetenschap die zich bezighoudt met de manier waarop de gedragingen, gevoelens, wensen en opvattingen van mensen wordt beïnvloed door de *sociale omgeving* waarin ze verkeren. Het centrale thema van de sociale psychologie is wederzijdse sociale beïnvloeding. *Groepsdynamica* is een specialisatie-richting van de sociale psychologie, omdat die zich uitsluitend richt op de wederzijdse beïnvloeding in groepsverband.

Sociale psychologie

Groepsdynamica

1

De oranje-fans in het stadion laten zich beïnvloeden door de groep die met de wave begint. Ze gaan dat gedrag ook vertonen. 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

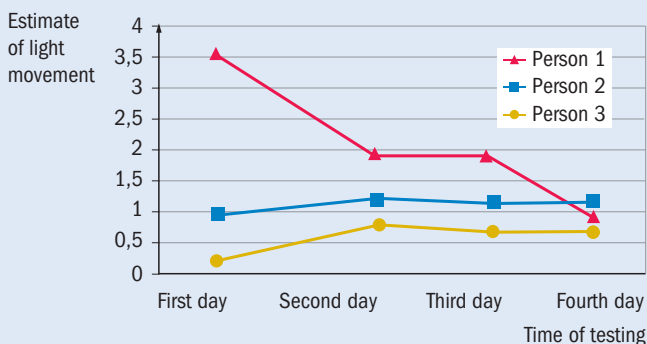
$$G = f(P,S)$$

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 groepsleden kwamen na verloop van een aantal sessies steeds dichter bij elkaar te liggen (zie figuur 1.4).

FIGUUR 1.4 Scores van proefpersonen in het experiment van Sherif (1936)



Bron: Stangor, 2004

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 gekleed zijn en toeteren en raitelen, doen dat als een groep. In hun eentje zullen ze dat nooit 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.

Individualistische  
benadering

Groepen zijn slechts de optelsom van individuele gedragingen van de leden.

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.

#### VOORBEELD 1.14

Joris werd als groepsleider aangenomen bij een instelling die 24-uurszorg biedt aan probleemjongeren. Hij kwam in een team van vijftien groepsleiders terecht. De groepsleiders waren eraan gewend om 's ochtends eerst twee kopjes koffie te drinken en gezellig bij te praten. Ook werkten ze niet iedere dag hun rapportages gelijk uit. Joris was in zijn vorige baan als groepsleider gewend om elke dag de rapportage

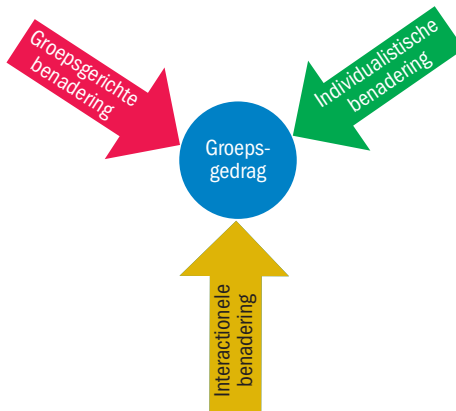
uit te werken en de volgende ochtend die rapportages kritisch met elkaar door te nemen. Toen hij dat in zijn nieuwe baan ook deed, werd hem dat door zijn collega's niet in dank afgenomen en ze reageerden met opmerkingen als: 'Ben je bezig om een wit voetje bij de baas te halen?' Ook negeerden ze zijn kritische vragen regelmatig. Na enige tijd begreep Joris dat hij zich moest aanpassen.

De derde opvatting combineert eigenlijk de twee voorgaande visies en stelt dat het gedrag van de groepsleden zowel bepaald wordt door hun personeigenschappen als door de kenmerken van de groep waarvan ze deel uitmaken. Dit is de *interactionele benadering* en deze benadering sluit het meeste 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 1.5 weergegeven.

FIGUUR 1.5 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, survey-onderzoek, 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, ongestructureerde en gestructureerde observatie.

#### 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.

#### 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

Observatie-  
onderzoek

Participerende  
observatie

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 een 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

**ONDERZOEK VAN BALES**

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

Hij ontwikkelde hiervoor een observatiesysteem dat hij Interaction Process Analysis (IPA) noemde. Dit observatiesysteem bevatte zes categorieën taakgericht gedrag en zes categorieën sociaal-emotioneel gedrag (zie figuur 1.6).

**FIGUUR 1.6** Observatiesysteem IPA van Bales

**Sociaalemotionele aspecten: positief**

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

**Taakaspecten: neutraal**

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

**Taakaspecten: neutraal**

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

**Sociaalemotionele aspecten: negatief**

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

Bron: Johnson en Johnson, 2008

Met dit observatiesysteem is na te gaan welke bijdragen de groepsleden leveren en welke rol ze in de groep vervullen. Ook is na te gaan hoe de groepsleden verschillen in hun inzet en inbreng. Bales probeerde met deze vorm van gestructureerde observatie de objectiviteit te bevorderen. Hiertoe trainde hij zijn observatoren in het onderkennen en scoren van gedrag dat bij elke categorie past. Ook maakte hij een nauwkeurige observatie mogelijk door een observatieformulier te laten invullen, waardoor van elk groepslid precies kon worden bijgehouden welke bijdrage hij/zij leverde tijdens het groepsproces.

De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid kan dus meestal 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 Survey-onderzoek**

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.

Met survey-onderzoek 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 1.7 is de vragenlijst opgenomen die hiervoor dienst kan doen.

Survey-  
onderzoek

1

**FIGUUR 1.7** Vragenlijst en scoreformulier survey-onderzoek

**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

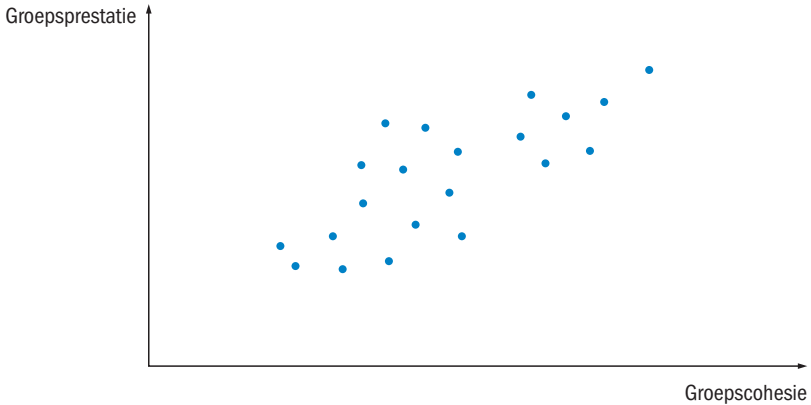


**Positieve  
samenhang**

Correlatie wordt uitgedrukt in de maat  $r$  en die kan lopen van  $r = - 1.00$  tot  $r = + 1.00$ .

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 1.8).

**FIGUUR 1.8** Positieve correlatie tussen groepsprestatie en groepscohesie

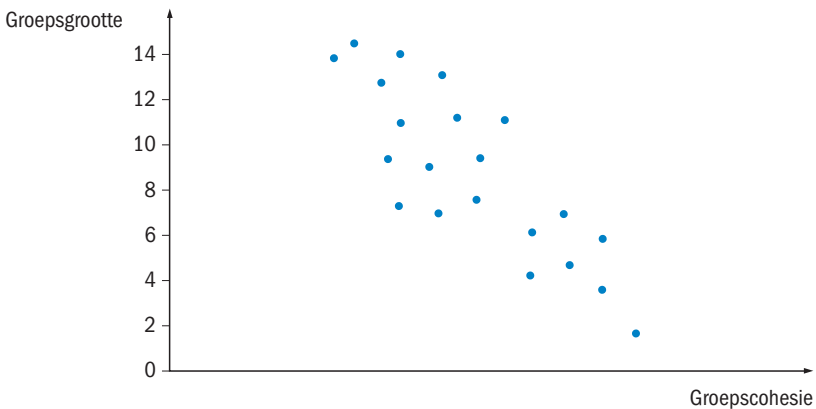


De samenhang tussen groeps succes en groepscohesie is  $r = .42$ .

**Negatieve  
samenhang**

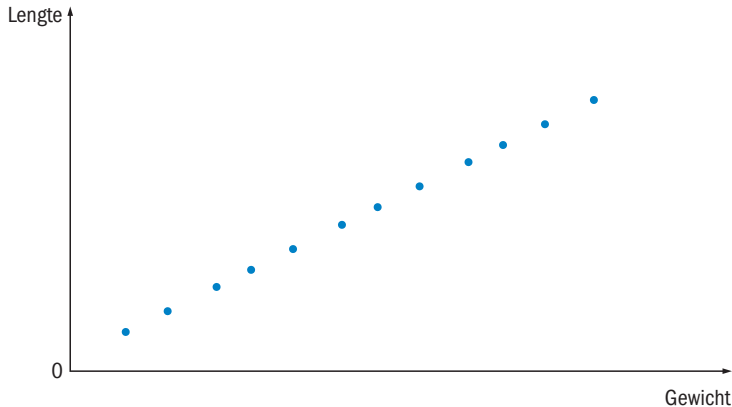
Er is sprake van een *negatieve samenhang* tussen twee verschijnselen, als de toename van het ene verschijnsel gepaard gaat met een afname van het andere verschijnsel. De correlatie is dan beneden nul. Dit is het geval bij de samenhang tussen groeps grootte en groepscohesie. Hoe groter de groep, hoe geringer de groepscohesie is (zie figuur 1.9).

**FIGUUR 1.9** 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 1.10).

**FIGUUR 1.10** Perfecte correlatie ( $r = 1.00$ ) tussen lengte en gewicht van mensen



De perfecte samenhang tussen groepsgrootte en cohesie is te zien aan het feit dat alle meetpunten op een rechte lijn liggen. Als een perfecte samenhang is geconstateerd, hoeft men in feite maar één verschijnsel, de groepsgrootte, te meten, om precies vast te kunnen stellen 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 survey-onderzoek herhaaldelijk vastgesteld dat er een positieve correlatie is tussen groepscohesie en groepssucces, 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 (zie ook hoofdstuk 3). 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 kan men 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**

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

- **Conditie 1:** Deze groepjes werden geleid door een volwassene die de opdracht had gekregen om *autoritair* leiding te geven. Deze leider nam zelf alle beslissingen over wat er moest gebeuren, zonder enig overleg met de groep. Hij gaf orders, bepaalde wie met wie moest samenwerken en hij gaf regelmatig op een onredelijk manier kritiek.
- **Conditie 2:** Deze groepjes werden geleid door een volwassene die de opdracht had gekregen om *democratisch* leiding te geven. Deze leider liet de groepsleden beslissingen nemen, legde de langetermijndoelen uit, liet de jongens vrij in het kiezen van een partner en ondersteunde de activiteiten van de groepsleden. Hij probeerde onderlinge samenwerking en gelijkheid in de groep te bevorderen.
- **Conditie 3:** Deze groepjes werden geleid door een volwassene die de opdracht had gekregen om *laissez-faire* leiding te geven. Deze leider liet de jongens aanmodderen en bemoeide zich niet met de activiteiten in de groep. Wel gaf hij aan dat er iets aan hem gevraagd kon worden als daar behoefte aan was.

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

Bij experimenteel onderzoek wordt het groepsgedrag gemeten onder wisselende omstandigheden. Als kan worden vastgesteld dat het groepsgedrag onder conditie A anders is dan onder conditie B of C, dan heeft de conditie invloed gehad. Uit de resultaten van het experiment met de groepjes kan worden opgemaakt dat de manier van 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 personeigenschappen 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 de elektronische weg.
  - ▶ Elke groep kent de volgende structurele kenmerken:
    - relationeel: communicatiepatronen, status/invloed en cohesie
    - rollen
    - normen
  - ▶ Groepsdynamisch onderzoek kan op verschillende manieren plaatsvinden:
    - observeren van het gedrag van groepsleden (observatieonderzoek)
    - ondervragen of interviewen van de groepsleden (survey-onderzoek)
    - 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).

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 met welk soort gedrag van de groepsleden je het te observeren gedrag wilt vaststellen (bijvoorbeeld: hoe vaak is iedereen aan het woord, wie geeft meningen, wie stimuleert de discussie door te vragen naar meningen).
- Maak een observatieformulier met rijen waarop de te observeren gedragingen staan en met kolommen waarop de groepsleden staan die gaan discussiëren.

Stel een groep van vijf studenten samen en geef hen een controversieel onderwerp waarover 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 men wilde observeren goed en objectief te meten (zie paragraaf 1.6).