

# Inhoudsopgave

## Leeswijzer 11

- 1 Wat is groepsdynamica? 13**
  - 1.1 Inleiding in de groepsdynamica 13
  - 1.2 Het ontstaan van groepsdynamica 14
  - 1.3 Kenmerken van groepen 15
  - 1.4 Soorten groepen 17
  - 1.5 Lid zijn van een groep 18
  - 1.6 Werken met groepen 19
  
- 2 Waarop richt zich groepsdynamisch onderzoek? 21**
  - 2.1 Groepsdynamica en onderzoek 21
  - 2.2 Groepsdynamische onderzoeksmethoden 22
  - 2.3 Bekende onderzoeken binnen groepsdynamica 24
  
- 3 Hoe wordt de samenstelling van groepen beïnvloed? 35**
  - 3.1 Basisbehoeften binnen groepen 35
  - 3.2 Eerste indrukken 42
  
- 4 Hoe blijft een groep een groep? 47**
  - 4.1 De ontwikkeling van een groep 47
  - 4.2 Zijn groepen zo belangrijk voor mensen? 53
  - 4.3 Groepscultuur 55
  
- 5 Hoe worden groepsleden beïnvloed en hoe passen zij zich aan? 59**
  - 5.1 Beïnvloeding van groepsleden 59
  - 5.2 Waarom passen groepsleden zich aan? 64
  
- 6 Wie heeft de meeste macht binnen de groep? 69**
  - 6.1 Macht en beïnvloeding 69
  - 6.2 Macht en verschijningsvormen 70
  
- 7 Wat is goed leiderschap? 77**
  - 7.1 Algemene leiderschapseigenschappen 77
  - 7.2 Leiderschapstijlen 78

- 7.3 Ben je een leider of een volger? 84
- 8 Wanneer presteert een groep optimaal? 87**
- 8.1 Groepsprestaties 87
- 8.2 Verliezen door afgenomen motivatie: social loafing 88
- 8.3 Het voorkomen van meeliften 89
- 8.4 Sociaal leren 90
- 9 Welke groepen zijn succesvol? 93**
- 9.1 Teamrollen 93
- 9.2 Spreiding van teamrollen 94
- 9.3 Goed functionerende groepen 96
- 10 Hoe neem je als groep een juiste beslissing? 99**
- 10.1 Besluitvorming 99
- 10.2 Groespolarisatie 100
- 10.3 Groepsdenken 101
- 11 Wanneer voelt een groep zich bedreigd? 103**
- 11.1 Groepsterritorium 103
- 11.2 Bedreiging door vooroordelen en discriminatie 105
- 12 Kan een (grote) groep bedreigend zijn? 111**
- 12.1 De massa 111
- 12.2 Verklaring vanuit sociale identiteit 113
- 12.3 De zwerm 114
- 13 Waarom ontstaan er conflicten binnen groepen? 117**
- 13.1 Attributies, mispercepties en het ontstaan van conflicten 117
- 13.2 Hoe kun je conflicten oplossen? 120
- 14 Kunnen groepen hun gedrag veranderen? 125**
- 14.1 Teamcoaching? 125
- 14.2 Gedragsproblemen in teams 128
- 14.3 Het nut van groepstherapie 129
- 15 Hoe kan communicatie binnen groepen worden verbeterd? 133**
- 15.1 Interpersoonlijke attractie 133
- 15.2 Rollen en rolspanning 134
- 15.3 De Roos van Leary 136

15.4	Sociale vaardigheden en het nut van een sociale vaardigheidstraining	138
15.5	Trainingen in sociale vaardigheden	140
<b>16</b>	<b>Wat vinden groepsleden van elkaar?</b>	<b>143</b>
16.1	Feedback en het Johari-raam	143
16.2	Hoe geef je feedback op groepsniveau?	145
16.3	Zelfpresentatie	146
<b>17</b>	<b>Hoe kunnen specifieke leden van een groep de groepsdynamica beïnvloeden?</b>	<b>149</b>
17.1	De informele leider in de groep	149
17.2	Het zwarte schaap	150
17.3	Pesten	151
<b>18</b>	<b>Welke andere groepsdynamische verschijnselen kun je tegenkomen?</b>	<b>155</b>
18.1	Heterogeniteit in groepen	155
18.2	Weerstand	156
18.3	Gebrek aan intimiteit en/of veiligheid in groepen	158
18.4	De lieve groep	158
<b>19</b>	<b>Hoe gaan groepen om met emoties?</b>	<b>161</b>
19.1	Emoties en cultuur	161
19.2	Emoties in het sociale verkeer	162
<b>20</b>	<b>Welke nieuwe ontdekkingen staan de groepsdynamica te wachten?</b>	<b>165</b>
20.1	Neurowetenschap	165
20.2	Een visie op het leven van alledag	169
20.3	Slot	169
	<b>Bijlage</b>	<b>171</b>
	<b>Noten</b>	<b>173</b>
	<b>Glossarium</b>	<b>175</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>191</b>

Mensen zijn over het algemeen sociale wezens. Zij maken deel uit van diverse groepen waarin zij een groot deel van hun tijd doorbrengen. Aanvankelijk hebben mensen een groep nodig om te overleven, bijvoorbeeld het gezin. Later helpt een groep hen op weg in hun verdere ontwikkeling. Maar ook als mensen zelfstandig zijn, zullen zij groepen nodig hebben bijvoorbeeld om een identiteit aan te ontleen en om zichzelf te spiegelen aan anderen. Processen binnen groepen staan nooit stil. Voor iedereen die met groepen werkt, is het bestuderen van de groepsdynamiek een boeiende bezigheid. Wanneer men kennis heeft van de groepsdynamiek kan men een groep en diens leden beter begrijpen. In dit hoofdstuk wordt het antwoord op de vraag ‘wat is groepsdynamica’ uitgebreid beantwoord.

## 1.1 Inleiding in de groepsdynamica

Groepsdynamica is de studie naar het gedrag en het functioneren van mensen in groepen. Deze studie is een onderdeel van de sociale psychologie, maar heeft ook wortels binnen de sociologie. Gedrag kan beter begrepen worden als er aandacht is voor de groep waarin dat gedrag plaatsvindt.

Een groep bestaat altijd uit minimaal twee individuen, maar kan ook enorm groot zijn. Een groep kan een bepaald gemeenschappelijk doel hebben, maar het functioneren van een groep is voor een belangrijk deel afhankelijk van de manier waarop individuen zich binnen de groep gedragen.

Processen binnen een groep laten zich het best karakteriseren met het woord *dynamisch*. Groepen zijn eerder vol kracht dan dat zij zwak zijn, eerder actief dan passief en meer stromend dan statisch. Kurt Lewin, pionier op het gebied van de groepsdynamica, koos daarom het woord groepsdynamica om de impact van de kracht en de complexe, sociale processen van groepen te onderstrepen (zie paragraaf 1.2). Later refereerde het woord groepsdynamica aan de wetenschappelijke bestudering van deze processen.

## 1.2 Het ontstaan van groepsdynamica

Menselijk gedrag is vaak gekoppeld aan groepsgedrag, aangezien veel van onze activiteiten in groepen plaatsvinden. Als we mensen willen begrijpen, moeten we ook groepen begrijpen. Groepen vormen bovendien de bouwstenen van de maatschappij. Nieuwe groepsleden leren, door deel uit te maken van deze groepen, de normen en waarden van de maatschappij kennen. Het bestuderen van groepen mensen vindt zijn oorsprong in de antropologische en sociologische benaderingen uit het begin van de vorige eeuw. Psychologen bestudeerden aanvankelijk vooral het gedrag van individuen. Dit leidde tot een groep wetenschappers die steeds meer de nadruk legden op groepen mensen.

De sociaal psycholoog Kurt Lewin (1890-1947) staat bekend als de grondlegger van de groepsdynamica. Hoewel hij niet de uitvinder van de groepsdynamica was, heeft hij wel een grote rol gespeeld in de ontwikkeling van het gebied en heeft hij veel toekomstige wetenschappers beïnvloed. Hij bedacht de term interactionisme, waarmee hij bedoelde dat gedrag een combinatie is van persoonskenmerken en omgevingskenmerken. In 1945 richtte hij het Research Centre voor Group Dynamics op. Hier bestudeerde hij de gevolgen van afhankelijkheid tussen groepsleden. Daarnaast onderzochten Lewin en zijn collega's de gevolgen van leiderschap voor het werkklimaat, de productiviteit in de industrie, het verminderen van vooroordelen en de invloed van de groep op attitudes. Hij maakte hierbij gebruik van de veldtheorie. Na zijn plotselinge dood werd zijn werk door velen voortgezet.

### *Hoort groepsdynamica nu thuis bij de sociologie of de psychologie?*

Als we de wijze van benadering van Lewin volgen, dan past de groepsdynamica binnen de psychologie. Psychologen ondersteunen de gedachte dat het gedrag van een individu altijd gerelateerd is aan zijn omgeving. Sociologen daarentegen zagen groepen eerder als een brug tussen het individu en de maatschappij. Door deze brugfunctie zouden individuen zich beter kunnen aanpassen in de maatschappij. Dit verschil in benadering zorgde ervoor dat de groepsdynamica breed werd bestudeerd, maar wel vanuit verschillende perspectieven. Samenvattend kun je stellen dat vanuit sociologisch perspectief naar de groep wordt gekeken als bouwsteen van de maatschappij. Terwijl vanuit psychologisch perspectief naar de interacties tussen groepsleden wordt gekeken. De groepsdynamica houdt zich vooral bezig met het psychologisch perspectief.

### 1.3 Kenmerken van groepen

Een groep kun je definiëren als een samenstelling van twee of meer van elkaar afhankelijke individuen die elkaar beïnvloeden door sociale interactie (Forsyth, 1990). Een groep heeft een aantal wezenlijke kenmerken. Dit zijn de mate van interactie tussen groepsleden, de structuur en grootte van de groep, het soort doelen dat de groep nastreeft, de verbondenheid van groepsleden met elkaar en de ontwikkeling van de groep in een bepaald tijdsbestek.

#### *Interactie*

Groepsleden beïnvloeden elkaar door interactie. Men observeert elkaar en leert mogelijk van elkaar. Deze interactie kan lichamelijk, verbaal, non-verbaal, emotioneel enzovoort zijn en is een essentieel element van leven in groepen. Een groep functioneert pas als er sprake is van interactie tussen de groepsleden, namelijk als twee of meer groepsleden zich verenigen om een doel te bereiken. Er begint dan ook een structuur te ontstaan.

#### *Structuur*

Hoewel er veel manieren zijn om een groepsstructuur te beschrijven, zijn de meest functionele beschrijvingen rollen, status en normen. Rollen bepalen de verantwoordelijkheden, bevoegdheden, doelen en taken van functies die personen bekleden. Normen zijn concrete richtlijnen voor het handelen; ze regelen het dagelijks sociale verkeer. Normen vormen de verbinding tussen de algemene waarden (zoals vrijheid en rechtvaardigheid) en de concrete gedragingen; normen zijn opvattingen over hoe men zich wel of niet moet gedragen in concrete omstandigheden. In bijna alle samenlevingen komen normen voor. Normen kunnen niet worden opgelegd. Ze ontstaan uit de interacties tussen de groepsleden. De (sociale) status die iemand bekleedt, heeft te maken met het aanzien (eer, prestige) dat hij verwerft en met zich meedraagt in de sociale groep of samenleving waarin hij zich begeeft.

#### *Grootte*

Wanneer is er sprake van een groep? Simmel (in Forsyth, 1990) ontwikkelde een taxonomie om groeps grootte te beschrijven. Hij beschrijft de dyade (twee leden), de triade (drie leden), de kleine groep (vier tot twintig leden), de maatschap (twintig tot dertig leden) en de massa (meer dan veertig leden). Begrijpelijkerwijs is beïnvloeding door de groepsleden afhankelijk van de

groeps grootte. In kleine groepen lijkt beïnvloeding groter dan in grote groepen. In zeer grote groepen kan beïnvloeding zelfs geheel verdwijnen en kunnen groepsleden opgaan in de anonimiteit.

### *Doelen*

Groepen bestaan meestal niet zonder reden of doel. In vroegere tijden was het deel uitmaken van een groep een belangrijke voorwaarde om in leven te blijven. Tegenwoordig is het hebben van groepsdoelen minder van levensbelang, maar nog wel belangrijk. In groepen worden onder andere problemen opgelost en producten gemaakt. Bovendien wordt er kennis uitgewisseld, plezier gemaakt en veiligheid gecreëerd. Groepen helpen ons ook om onze doelen te bereiken.

### *Cohesie*

Met cohesie wordt bedoeld hoe sterk de samenhang tussen groepsleden is. Door deze samenhang voelen de groepsleden zich een groep. Voelen zij zich sterk met elkaar verbonden, dan heeft de groep een grotere invloed op hen. Lewin en zijn collega's ontdekten dat er samenhang bestaat op individueel en groepsniveau. Individuele verbondenheid omvat elkaar aardig vinden, elkaar respecteren en elkaar vertrouwen. Op groepsniveau uit zich dat in het hebben van een 'wij-gevoel'. Een sterk verbonden groep ervaart meer plezier en tevredenheid, en zijn leden hebben meer zelfvertrouwen en ervaren minder angst. Ook de mate waarin mensen een groep willen verlaten, speelt een grote rol in het ervaren van cohesie in die groep.

### *Ontwikkeling*

Groepen maken ontwikkelingen door. Verschillende onderzoekers hebben deze ontwikkelingen met behulp van een model in kaart gebracht. Een van de bekendste modellen is het stadiamodel van Tuckman. Hij beschrijft dat een groep door vijf fasen gaat: *forming* (de groep ontstaat en groepsleden bepalen hun plaats), *storming* (de groepsleden verkennen de grenzen, beïnvloeden elkaar en plegen soms verzet), *norming* (de groep bereikt consensus en maakt afspraken), *performing* (de groep is productief) en *adjourning* (de groep gaat uiteen). Ieder stadium heeft zijn eigen kenmerken. Deze kenmerken spelen zich zowel af in groepen die een dag bij elkaar zijn, als in groepen die een paar jaar bij elkaar zijn (zie hoofdstuk 4).

## 1.4 Soorten groepen

Een groep laat zich op diverse manieren beschrijven. Zo zijn er primaire en secundaire groepen, sociogroepen en psychegroepen, en formele en informele groepen. Bovendien spreken we in bepaalde situaties van in- en outgroups (zie paragraaf 1.5).

### *Primaire en secundaire groepen*

Primaire groepen kenmerken zich door persoonlijke, intieme relaties waarbij de groepsleden direct contact met elkaar hebben. Je kunt hierbij denken aan families en vriendenkringen. De contacten zijn ongedwongen en spontaan. In secundaire groepen zijn de relaties over het algemeen afstandelijker en onpersoonlijker. De groepsleden gaan formeler met elkaar om. Status heeft invloed op hoe men met elkaar omgaat. In een primaire groep gaat het erom wie je bent. Wanneer je geen deel meer uitmaakt van deze groep, zul je als persoon gemist worden. In een secundaire groep gaat het er meer om wat je deed. Je functie kan overgenomen worden en zal minder als een gemis worden ervaren.

### *Sociogroepen en psychegroepen*

Remmerswaal (2001) omschrijft *sociogroups* en *psychogroups*. Van een sociogroep ben je alleen lid omdat jouw naam daar deel van uitmaakt, bijvoorbeeld wanneer je een petitie tekent, terwijl je in een psychegroep meer als persoon aanwezig bent en je verbonden voelt met de deelnemers. Een voorbeeld hiervan is een lidmaatschap van een zangvereniging.

### *Formele en informele groepen*

Binnen dit onderscheid is van belang hoe expliciet de groepskenmerken zijn geformuleerd, bijvoorbeeld het doel, de rollen en de normen. Werk- en taakgroepen zijn in hoge mate georganiseerd. Structuur en doel van de groepen liggen vast. Door lid te worden van deze groepen houd je je aan de formele regels. Als de doelen, rollen en normen van de groep vrij vaag zijn gebleven, bijvoorbeeld in een spontaan tot stand gekomen vriendengroep, spreken we eerder van een informele groep. In de praktijk blijkt het onderscheid niet altijd op te gaan. Binnen vriendengroepen blijken ook (ongeschreven) regels te bestaan en in formele groepen kun je soms zeer informeel gedrag tegenkomen.



## 1.5 Lid zijn van een groep

### *In- en outgroups*

Een speciale situatie binnen een groep heeft te maken met het verschijnsel *ingroup* versus *outgroup*. Mensen die lid zijn van een groep, voelen zich de *ingroup*. Deze groep omvat henzelf en ieder die volgens hen onder 'wij' vallen. De *outgroup* omvat in dat geval de mensen die niet tot deze 'wij' (mogen) behoren. *Ingroup*-leden neigen tot stereotiepe denkwijzen over de *outgroup*. Dit lijkt ook nodig te zijn om het wij-gevoel te versterken. In- en *outgroup*-gevoelens kunnen al snel ontstaan. Zo kan het uitdelen van rode en witte lintjes al ervoor zorgen dat men zich een groep voelt (wij zijn de 'roden' en zij zijn de 'witten'). Dit verschijnsel noem je ook wel het 'minimale groep paradigma'.

Erbij horen is een belangrijke behoefte van mensen. Het hoort bij mensen om onderdeel van een groep te willen zijn. Het geeft ons zelfvertrouwen, een gevoel van eigenwaarde om bij een groep te horen. Uit recent hersenonderzoek blijkt uitgesloten worden eenzelfde activatie in de hersenen te geven als fysieke pijn.

Aan de andere kant willen we ook onszelf en onafhankelijk zijn. Mensen zijn individualisten. Ze willen zich graag onderscheiden van de massa en willen uniek en bijzonder zijn, en zeker geen groepsdier. We kiezen zelf met wie we omgaan en laten ons niet leiden door wat een groep zou vinden. De laatste vijftig jaar, waarin het individualisme tot volle bloei kwam, leidt dit tot dilemma's bij groepsleden.

### *Ingedeeld in groepen*

Of we willen of niet, we maken onderdeel uit van groepen. Misschien vindt iemand zichzelf bijzonder en uniek, maar de buitenwereld, de anderen, zullen snel een inschatting van hem of haar willen maken om te weten te komen tot welke groep hij of zij behoort: man of vrouw, wit of zwart, elitair of volks, Nederlander of 'anderlander' enzovoort. Bovendien wil men weten of die persoon een bedreiging vormt of juist een soortgenoot is. Zo kijkt ieder met zijn eigen bril naar wat hij belangrijk vindt en deelt een ander in.

### *Zelfgekozen groepen*

Natuurlijk kan iemand er ook zelf voor kiezen deel uit te maken van een groep. Dat kan een fysieke groep zijn, bijvoorbeeld een sport- of eetclub, maar ook een virtuele, bijvoorbeeld een LinkedIn-groep. Met deze voorbeel-

den wordt gelijk duidelijk dat de ene groep de andere niet is en dat een verbintenis met de ene groep heel wat hechter kan zijn dan met de andere. Het mooie van het deel uitmaken van verschillende groepen is dat je er zoveel aspecten, rollen van jezelf in kwijt kunt. Bovendien bepaal je zelf de mate van intensiteit van je lidmaatschap. Uit onderzoek van Ellemers (2010) blijkt dat veel mensen groepen uitkiezen op de waarden die de groep heeft.

### *Nadelen van groepslid zijn*

Groepen hebben niet alleen maar voordelen. Ze hebben de volgende nadelen:

- *Aanpassen*: vaak moet je je aanpassen aan de groep en de groepsregels. Hoe hechter en strenger de groep, des te meer aanpassing er gevraagd wordt. Uit een hechte groep stappen is niet makkelijk. De groep kan zich tegen je keren en niets meer met je te maken willen hebben.
- *Buitensluiten*: groepen zijn ook goed in het buitensluiten van anderen en sterker nog, het scheppen van vijanden. Dat laatste versterkt immers het groepsgevoel, de eigen identiteit en daarmee het positieve zelfbeeld.
- *Onbewust laten beïnvloeden*: het derde nadeel van een groep is dat je voordat je er erg in hebt je gedrag en je waarneming door de groepsleden laat leiden. De unieke mens lijkt te verdwijnen.

## 1.6 Werken met groepen

Groepsdynamica is – zoals in het begin van dit hoofdstuk al aangegeven – onmisbaar voor iedereen die met groepen werkt. Kennis van hoe groepen functioneren en zich ontwikkelen en inzicht in hun problematiek zorgen ervoor dat een begeleider het overzicht houdt. Door kennis van groepsdynamica te hebben kunnen begeleiders analyseren of de problematiek die zij ontmoeten met de groep, met de groepsdynamica te maken heeft of met persoonlijke eigenschappen. Problemen als te individualistisch bezig zijn, het negeren van groepsontwikkelingsproblematiek of te veel boven op de groep zitten waardoor groepen te passief worden, zijn te verminderen of te voorkomen als je iets weet van groepsdynamica. Bovendien kun je met kennis over groepsdynamica een groep en diens leden beter begrijpen.

