

Groepen aan het werk

Jan Pieter van Oudenhoven
Ellen Giebels



Noordhoff Uitgevers

Zesde druk

Groepen aan het werk

Groepen aan het werk

Jan Pieter van Oudenhoven

Ellen Giebels

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen
Omslagillustratie: Photodisc

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

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

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

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden 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.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84336-6

ISBN 978-90-01-77631-2

NUR 237

Woord vooraf bij de zesde 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 wel gedwongen steeds meer 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 sociaal-psychologische 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 helpt het geleerde zelf te ervaren.

Op de website vind je bovendien aanvullend oefenmateriaal en hulpmiddelen om zelf een training of practicum in te richten. In hoofdstuk 8 staan diverse aanbevelingen om het beste uit een practicum te halen.

Het praktische deel is in sterke mate gevormd door onze ervaringen met een cursus Groepsdynamische Vaardigheden die al vele jaren met veel succes bij de Vakgroep Psychologie van de Rijksuniversiteit Groningen wordt aangeboden. Ook José Heesink en Ben Emans hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd.

Dit boek is een – zeer sterk gewijzigde – opvolger van *Groepsdynamica* dat in 1998 voor het eerst bij Wolters-Noorhoff 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. De cd-rom is vervangen door een website: www.groepenaanhetwerk.noordhoff.nl. Ook hebben we gewerkt aan de toegankelijkheid van de gehele tekst. Hiervoor bedanken wij Jaap Kiers (neerlandicus) voor zijn bijdrage daaraan. We wensen je veel inspiratie bij je gevorderde kennismaking met groepen.

Ellen Giebels

Jan Pieter van Oudenhoven

Enschede/Groningen, augustus 2009.

Inhoudsopgave

Inleiding 9

1 Groepsvorming en groepsontwikkeling 11

- 1.1 Groepsvorming 13
- 1.2 De keuze voor een groep 15
- 1.3 Groepssocialisatie 17
- 1.4 De ontwikkeling van groepen 19
- 1.5 Teambuilding 21
- Samenvatting 23
- Oefeningen 24

2 Communicatie 27

- 2.1 Verbale en non-verbale communicatie 29
- 2.2 Het communicatieproces 31
- 2.3 Open versus belemmerende communicatie 33
- 2.4 Actief luisteren 36
- 2.5 Factoren van invloed op communicatieprocessen 37
- 2.6 Communicatienetwerken 39
- Samenvatting 40
- Oefeningen 42

3 Besluitvorming 45

- 3.1 Besluitvorming in groepen versus individuele besluitvorming 47
- 3.2 Factoren van invloed op besluitvorming 48
- 3.3 Beschrijvende modellen van besluitvorming 49
- 3.4 Voorschrijvende modellen 51
- 3.5 Kwaliteit van besluitvorming 54
- 3.6 Besluitvormingstechnieken 55
- Samenvatting 61
- Oefeningen 62

4 Conflict en onderhandeling 65

- 4.1 Wat is een conflict? 67
- 4.2 Soorten conflicten 69
- 4.3 Analyse van conflicten: het 7-I-model 69
- 4.4 Conflicthanteringsmodellen 71
- 4.5 Inadequate responses 73
- 4.6 Conflictoplossing via onderhandeling 74
- 4.7 De onderhandelingsdans 79
- 4.8 Derde-partij-interventie 81
- 4.9 Meerpartijenonderhandelingen 82
- Samenvatting 83
- Oefeningen 85

5	Culturele diversiteit	87
5.1	Diversiteit in groepen	89
5.2	Wat is cultuur?	90
5.3	Stereotypen en vooroordelen	91
5.4	Miscommunicatie	94
5.5	Individualisme versus collectivisme	95
5.6	Effecten van diversiteit in tijdsperspectief	97
5.7	Aanbevelingen voor multiculturele groepen	98
	Samenvatting	99
	Oefeningen	101
6	Normen en rollen	105
6.1	Omschrijving en functies van normen	106
6.2	Ontstaan van normen	109
6.3	Conformiteit	110
6.4	Afwijkend gedrag	113
6.5	Rollen	114
6.6	Roldifferentiatie	115
6.7	Rolproblemen	118
6.8	Technieken ter voorkoming van rolproblemen	120
	Samenvatting	122
	Oefeningen	124
7	Leidinggeven	127
7.1	Leiderschap als persoonskenmerk	129
7.2	Taakgericht en sociaal-emotioneel gericht leiderschap	130
7.3	Fiedlers leiderschapstheorie	132
7.4	Twee andere contingentietheorieën	134
7.5	Functionele benadering van leiderschap	137
7.6	Beschrijving van leiderschapsfuncties	138
7.7	Transformationeel leiderschap	140
	Samenvatting	141
	Oefeningen	142
8	Samenwerken in groepen: van theorie naar praktijk	145
8.1	Ervaringsleren	146
8.2	Ervaren en experimenteren: oefenvormen	147
8.3	Leren door feedback	149
8.4	Het onderwijsleergesprek	150
8.5	Leren door nabootsing	152
8.6	Opzetten van een practicum groepsprocessen	153
8.7	Begeleiding	155
	Samenvatting	156

Begrippenlijst 157

Aanbevolen literatuur 163

Geraadpleegde literatuur 165

Register 171

Inleiding

Een belangrijk deel van je leven breng je door in groepsverband. Een groep kenmerkt zich door het feit dat je afhankelijk bent van andere groepsleden. Door hun handelingen beïnvloeden groepsleden de mate van 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, het vriendenclubje 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 omroepverenigingen. De besturen of werkcommissies van dergelijke organisaties zijn wél taakgerichte groepen. Er blijft dan nog een ruime schakering over: van wijkcomité 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. Kenmerkend voor groepen is dat zij voortdurend in beweging zijn. Kurt Lewin, de grondlegger van de systematische studie van groepen, introduceerde daarom de term 'group dynamics' om de krachtige processen binnen groepen te omschrijven. Daarover handelt dit boek.

In hoofdstuk 1 wordt 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 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 deze processen plaatsvinden en hoe die er in de praktijk uitzien. Je ziet hoe de groeiende invloed van niet-westerse culturen in Nederland (de culturele diversiteit) zijn weerslag heeft op organisaties en taakgroepen. Hoofdstuk 5 behandelt wat dit voor taakgroepen betekent en welke positieve en negatieve kanten daaraan te ontdekken zijn.

Daarnaast kan een taakgroep op vele 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.

Evenals 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 taak. Soms is die heel zakelijk, zoals het vaststellen van de taakverdeling. Maar soms ook gaat het om het stimuleren van minder gemotiveerde groepsleden en is het veel meer sociaal-emotioneel van karakter. De sturing van dergelijke activiteiten kan de taak zijn van een formele leider maar ook informeel aan één of meer van de groepsleden toevertrouwd zijn. Heel vaak vervullen verschillende groepsleden 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 slot van elk hoofdstuk steeds twee voorbeelden van oefeningen. Eén opdracht of experiment en één rollenspel, 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, opzet, 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 variaties aanbrengen naargelang de wensen 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) centraal. Bij dit boek hoort een website: www.groepenaanhetwerk.noordhoff.nl. Op de website staat aanvullend oefenmateriaal. Ook tref je er hulpmiddelen aan 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

In het begin van de vijfde eeuw besluit een jonge man, de latere St. Romain, zijn geboortestad Iznore in de Franse Jura te verlaten om als kluizenaar te gaan leven. Als verblijfplaats kiest hij een spar bij een bron. Daar houdt hij zich in leven met wilde bessen, totdat de opbrengst van de door hem ontgonnen grond zijn menu wat gevarieerder maakt. Na enige tijd voegt zijn broer Lupicin, die later ook heilig verklaard zal worden, zich bij hem. Lupicin doet niet onder voor zijn broer waar het gaat om het zich onttrekken van wereldse geneugten: hij gebruikt slechts eens in de twee dagen een vegetarische maaltijd en drinkt nooit. Wanneer de dorst hem kwelt, dompelt hij zijn handen in het koude water, zodat het de poriën van zijn uitgedroogde lichaam kan binnendringen. Een bed kent hij niet: hij slaapt gezeten op zijn bidstoel.

Door hun vrome leefwijze krijgen de broers vele volgelingen. Niet lang na hun dood leven er 1 500 monniken verspreid over de Jura, waar ze de woeste gronden ontginnen. Zij leven in kleine kloosters of boerenhutten. De kloosterlingen houden zich aan de strenge Benedictijnse voorschriften: dagelijks tien uur arbeid met de handen, twee uur meditatie, en overdag en 's nachts gebedsdiensten. Ze betrachten absolute armoede, seksuele onthouding, volstrekte gehoorzaamheid aan de abt, zelfkastijding, vasten en zwijgzaamheid. Eeuwenlang laten talloze jonge mannen zich door deze verheven manier van leven inspireren, totdat in de twaalfde eeuw er een zekere verloedering in het kloosterleven optreedt. De kloosters worden steeds rijker door de opbrengst van hun land en de giften van de pelgrims. Sommige kloosters openen hun poorten nog slechts voor de adel. Vele monniken houden er een vriendin op na en de 'smulpapen' verschijnen ten tonele.

Deze korte historische schets laat zien hoe groot de verscheidenheid in groepen al gauw is, zelfs als het leven zich grotendeels binnen de muren van een klooster afspeelt. De organisatievorm van de vroegere Benedictijnen had een aantal kenmerken die weinig groepen of organisaties in onze samenleving zullen hebben. Absolute ondergeschiktheid en totale toewijding aan de organisatie zijn zeldzaam in onze tijd. Maar het meest opzienbarende verschil met onze samenleving is dat de monniken deel uitmaakten van één groep.

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 verbanden plaats. De democratisering heeft het bovendien mogelijk gemaakt dat je bij de besluitvorming op allerlei terreinen betrokken raakt. De toegenomen opleiding 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 opgeheven 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 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 in de 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 taakgroepversterking oftewel teambuilding. Teambuilding is een belangrijk hulpmiddel om groepen beter te laten functioneren.

1.1 Groepsvorming

Belongingness hypothesis

Waarom vormen mensen groepen of sluiten ze zich zo graag bij al bestaande groepen aan? Volgens de 'belongingness hypothesis' van Baumeister en Leary (1995) hebben alle mensen een natuurlijke behoefte om zich aan te sluiten bij anderen. Die behoefte is vrijwel net zo sterk als die aan andere zaken waar een mens niet zonder kan, zoals eten en drinken. Net zoals gebrek aan eten en drinken leidt tot honger en dorst, zorgt gebrek aan sociaal contact ervoor 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 (1999) en Robbins (2000) 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 eenling 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.

Introversie-extraversie

Een kenmerk van je persoonlijkheid dat sterk samenhangt met de behoefte tot groepsvorming is introversie-extraversie. Zo zullen vooral extraverte personen (mensen die naar de buitenwereld gericht zijn en gemakkelijk contact leggen) de behoefte hebben aan stimulatie van anderen en daarom contact zoeken (Eysenk, 1990). 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.

Verder blijkt dat mensen ook verschillen in de mate waarin ze gemotiveerd worden door de voordelen die groepen bieden (vergelijk de basisfuncties hiervoor). 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 vaak 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.

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. Dit is overigens meer voor mannen dan voor vrouwen het geval.

Drie basale behoeftes

De Fundamentele Interpersoonlijke Relaties Theorie van Schutz (1958, 1992) 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 alsook hoe we graag willen dat anderen zich naar ons opstellen. Als Robin bijvoorbeeld sterk de 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.

In deze 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.

1.2 De keuze voor een groep

Er zijn verschillende factoren die ervoor zorgen dat we relaties met anderen in groepsverband willen aangaan en behouden. Ten eerste voelen we ons aangetrokken tot anderen die op ons lijken. 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) blijken mensen zich juist eerder aangetrokken te voelen tot anderen die hun kwaliteiten aanvullen.

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. Dit 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.

*Sociale
ruiltheorie*

*Principe van
wederkerigheid*

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 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.

*Comparison
level*

*Comparison
level for
alternatives*

Een derde vergelijking die groepsleden maken betreft die met andere groepsleden. Wat levert het groepslidmaatschap andere groepsleden op? En hoe worden de opbrengsten onder groepsleden verdeeld? Immers, als je vindt dat die verdeling onrechtvaardig of 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

Groeps- socialisatie- theorie

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 hij of zij 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. Moreland en Levine ontwikkelden vervolgens een model voor groepssocialisatie. Daarover gaat paragraaf 1.3.

1.3 Groepssocialisatie

Groeps- socialisatie- model

Het groepssocialisatiemodel van Moreland en Levine (1982) 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 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. De groep kan bijvoorbeeld sterk 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 (*divergentie*) naar de volgende fase.

Divergentie

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. 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.

Convergentie

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 zich gunstig van andere groepen onderscheidt. 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.

Sociale-identiteits-theorie

Teambuilding

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

1.4 De ontwikkeling van groepen

Groepen ontwikkelen zich geleidelijk en blijven voortdurend 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.

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
- b conflictfase
- c integratiefase
- d uitvoeringsfase
- e eindfase.

Ad a Oriëntatiefase

Forming

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 de manier van het met elkaar omgaan overheerst en er bestaat nog geen duidelijke structuur. Zodra de individuen zich als leden van een groep gaan beschouwen is de oriëntatiefase afgerond.

Lidmaatschapsfase

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. Individueel 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 voelt iedereen zich steeds meer op zijn gemak.

Subgroepfase

Storming*Ad b Conflictfase*

In de conflictfase (*storming*) gaan de groepsleden zich meer uitspreken en elkaar meer uittesten. 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 gaan zich ook onderling vijandig gedragen. Als de conflicten niet opgelost worden, gaan 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.

Norming*Ad c Integratiefase*

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 zelfs een gemeenschappelijke taal. De normen over wat wel en niet gewenst is, evenals de rollen van de groepsleden, worden duidelijk en geaccepteerd. Daarmee is deze fase afgerond.

Performing*Ad d Uitvoeringsfase*

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 taken zelf te maken.

Adjourning*Ad e Eindfase*

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, omdat belangrijke leden uit de groep treden enzovoort. Deze fase vormt in zekere zin ook weer de overgang naar een volgende groep of een volgend project.

Cyclische modellen

In de recente groepsdynamische literatuur keren deze fasen voortdurend terug, soms met andere termen, maar steeds om dezelfde groepsontwikkeling aan te geven (bijvoorbeeld Wheelan, 1994). 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 in de groepsontwikkeling (Forsyth, 1999).

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 groeps-samenwerking 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. Vijf 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.

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 doorgaans weinig kritisch zijn naar elkaar. Zij kunnen dan zo gespitst zijn op overeenstemming dat dit een realistische afweging van alternatieven onmogelijk maakt. Janis (1982) noemde dit verschijnsel *groupthink*.

Groepscohesie

Groupthink

Op grond van historische blunders van politici concludeerde hij 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 vijf 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 De *personele toerusting*: wat zijn de individuele vaardigheden en capaciteiten van de groepsleden?
- 2 De *groepsstrategie*: wat zijn de belangrijkste doelen en de daarbij behorende werkplannen?
- 3 De *groepsstructuur*: wat bepaalt hoe groepsleden hun onderlinge interactie reguleren? Met behulp van welke taakverdeling, welk leiderschap, welke rollen en verantwoordelijkheden?
- 4 De *groepscultuur*: wat is de groepsidentiteit die wordt gevormd door gedeelde normen en waarden, rituelen en gedragingen?
- 5 De *externe relaties*: welke contacten onderhoudt de groep als geheel met anderen in de omgeving van de groep?
- 6 De *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 om in de diagnosefase bij een sterkte-zwakteanalyse te betrekken. Daarnaast is elk hiervan 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 hulp van deze buitenstaander (voor een overzicht, zie Schwenk, 1990). Het uitgangspunt van een 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

Groepen zijn dynamisch, zeker ook wat betreft groepssamenstelling. In dit hoofdstuk heb je gezien waarom mensen ervoor kiezen lid te worden van een groep. Groepen vervullen tal van behoeftes, zoals de behoefte aan zekerheid, sociale steun en intimiteit. Ook bieden ze de mogelijkheid invloed uit te oefenen. Daarnaast blijkt dat mensen bepaalde groepen aantrekkelijker vinden dan andere. Gelijkheid wat betreft attitudes en overwegingen bepalen die voorkeur in sterke mate, maar ook de uitkomst van een meer rationele kosten-batenanalyse speelt daarbij een rol.

Ook kwamen er twee modellen aan bod die meer inzicht geven in de processen die binnen groepen plaatsvinden. Het groepssocialisatiemodel van Moreland en Levine beschrijft welke processen plaatsvinden vanaf het moment dat iemand lid wordt van een groep tot het moment dat een lid de groep weer verlaat. Het model van Tuckman en Jensen beschrijft hoe een groep zich in de tijd ontwikkelt en welke fasen zij daarbij doorgaans doorloopt. Beide modellen beschrijven processen die zich min of meer spontaan voltrekken.

Groepen kunnen ook meer doelbewust werken aan hun eigen ontwikkeling door zogeheten teambuilding. Dat proces is in wezen naar binnen gericht; teamleden maken tijdelijk een pas op de plaats om eens kritisch te kijken naar het eigen functioneren. Meestal wordt een diagnosefase in termen van een sterkte-zwakteanalyse gevolgd door de formulering van een aantal actiepunten die het groepsfunctioneren kunnen verbeteren. Dit gebeurt bij voorkeur met behulp van een buitenstaander. Vaak kan een buitenstaander niet alleen inhoudelijk een bijdrage leveren, maar heeft deze ook een belangrijke taak als bewaker en stimulator van het groepsproces.

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 individuele verschillen in motivatie om lid te worden en te blijven van een groep.

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 allen – 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 halfuur om met een eerste idee voor een reclamecampagne te komen. Tegelijkertijd wordt een andere persoon uit de groep gevraagd elders 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

- 5 minuten introductie.
- 15 minuten rollenspel voor de introductie van de nieuwkomer.
- 15 minuten rollenspel na introductie van de nieuwkomer.
- 20 minuten nabespreking.