

# Groepsdynamica

Docent: Bart Vandermaesen

**INFORMATIEMANAGEMENT EN –SYSTEMEN**

June 4, 2007  
Authored by: Xenium

# Groepsdynamica

Docent: Bart Vandermaesen

## Contents

GROEPSDYNAMICA? .....	4
GROEPSYDYNAMICA TUSSEN PSYCHOLOGIE EN SOCIOLOGIE .....	4
ENKELE WEERSTANDEN TEGEN GROEPSDYNAMISCH DENKEN .....	4
BASISKENMERKEN VAN EEN GROEP .....	5
DEFINITIE VAN EEN GROEP .....	5
GROEP TEGENOVER INDIVIDUEEL WERKEN .....	5
GROEPSFUNCTIES EN GROEPSINTERACTIEPROCESSEN .....	6
3 HANTEERBARE INPUTVARIABLEN .....	6
GLOBAAL WERKGROEPMODEL .....	7
EEN EFFECTIEVE GROEP? .....	7
GROUPTHINK (IRVING JANIS) .....	8
OEFENING: ZEKERHEDEN EN ZO .....	9
THEMA .....	9
DOEL .....	9
BESCHRIJVING, INSTRUCTIE EN UITVOERING .....	9
BESLUIT .....	9
OEFENING: SLAVENMARKT .....	10
THEMA .....	10
DOEL .....	10
BESCHRIJVING, INSTRUCTIE EN UITVOERING .....	10
BESLUIT .....	10
OEFENING: RUG AAN RUG .....	11
THEMA .....	11
DOEL .....	11
BESCHRIJVING, INSTRUCTIE EN UITVOERING .....	11
BESLUIT .....	11
OEFENING: VOOROORDELEN 1 .....	12
THEMA .....	12
DOEL .....	12
BESCHRIJVING, INSTRUCTIE EN UITVOERING .....	12
KORTE INHOUD: DE MENSENUIN DEEL 1 .....	14
TEKST: DE EERSTE INDRUK (ROOS VONK) .....	15
PERSOONSWAARNEMING .....	16
DE WAARGENOMENE .....	16
WELKE INFORMATIE GEVEN MENSEN OVER ZICHZELF EN HOE DOEN ZE DAT? .....	16
ZELFPRESENTATIE .....	18

DE WAARNEMER .....	19
COGNITIEVE COMPLEXITEIT .....	19
VERONDERSTELDE GELIJKHEID .....	19
PROJECTIE .....	19
NAUWKEURIGHEID .....	19
SENSITIVITEIT .....	20
VOOROORDELEN, DOGMATISME EN AUTORITARISME .....	20
IMPLICIETE PERSOONLIJKHEIDSTHEORIE .....	20
ENKELE WAARNEMINGSPROCESSEN .....	21
CENTRALE EIGENSCHAPPEN .....	21
HALO-EFFECT .....	21
SOEPELHEIDSEFFECT .....	21
EERSTE INDRUKKEN .....	21
PERSOONSWAARNEMING EN INTERACTIE .....	22
ZICHZELFWAARMAKENDE VOORSPELLINGEN .....	22
SYMPATHIE EN VRIENDSCHAP .....	22
ROL .....	22
STATUS EN MACHT .....	22
SAMENWERKING EN COMPETITIE .....	22
KORTE INHOUD: DE MENSENTUIN DEEL 2 .....	23
KORTE INHOUD: DE MENSENTUIN DEEL 3 .....	24
LEIDERSCHAP .....	25
INLEIDING .....	25
LEIDERSCHAP EN HET VERVULLEN VAN GROEPSFUNCTIES .....	25
4 BASISSTIJLEN IN SITUATIONEEL LEIDERSCHAP .....	26
DIRECTIEVE STIJL .....	26
OVERTUIGENDE STIJL .....	27
PARTICIPERENDE STIJL .....	27
DELEGERENDE STIJL .....	28
SITUATIONELE FACTOREN .....	29
OEFENING: EENZIJDIGE EN TWEEZIJDIGE COMMUNICATIE .....	30
THEMA .....	30
DOEL .....	30
BESCHRIJVING, INSTRUCTIE EN UITVOERING .....	30
FEEDBACK .....	31
COMMUNICATIE .....	31
FEEBACK .....	31
ASCH 1 .....	33
BRAINSTORMING .....	34

TEST: PERSOONSWAARNEMING.....	35
OEFENING: SPIEGELEN (NIET GEDAAN).....	37
THEMA .....	37
DOEL .....	37
BESCHRIJVING, INSTRUCTIE EN UITVOERING.....	37
OEFENING: BEPAAL JE EIGEN LEIDERSCHAP (NIET GEDAAN) .....	38
THEMA .....	38
DOEL .....	38
BESCHRIJVING, INSTURCTIE EN UITVOERING.....	38

## Groepsdynamica?

### Groepsdynamica tussen psychologie en sociologie

- Groepsdynamica: studie van gedrag van mensen in kleine groepen
- In zekere zin is primaire groep (vooral gezien) bemiddelaar tussen cultuur of maatschappij enerzijds en individu anderzijds



- Psychologie heeft aan groepsdynamica een groot aantal inzichten te danken over hoe maatschappelijke en sociale factoren doorwerken op individu en door het individu verinnerlijkt worden



- Daaruit volgt::



### Enkele weerstanden tegen groepsdynamisch denken

- Ook nu nog denken veel mensen dat wat in groepen gebeurt vooral door individuen bepaalt wordt, in het bijzonder door hun goede of slechte eigenschappen
  - Deze mensen hebben het moeilijk op zich te zien als groepslid en zien ook niet dat groepsverschijnselen iets specifiek eigens hebben
- Het denken in termen van groepsverschijnselen vereiste een nieuw referentiekader
  - Te weten het loslaten van de neiging zichzelf als individu centraal te stellen
- Antropocentrisme: neiging tot het centraal stellen van zichzelf en zijn eigen positie kan ook een hinderins vormen voor zicht op groepsprocessen
- Hoofdthema's groepsdynamica:
  - Wisseling van hoofdaandacht
  - Wisselwerking tussen individu en groep
- Groepen kunnen een bedreiging vormen voor individuele vrijheid en autonomie
- Groep bepaalt door individuen
- Echtheid van groepen
- Losmaken van ik-denken

## Basiskenmerken van een groep

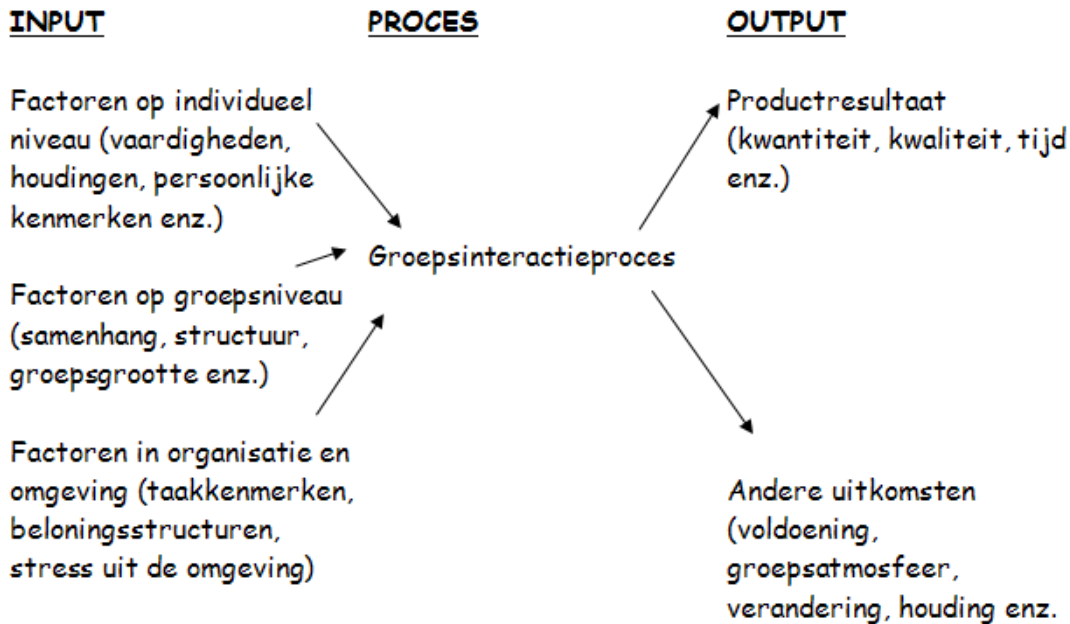
### Definitie van een groep

- Verzameling van individuen die onderling afhankelijk zijn voor het succesvol uitvoeren van een taak teneinde individuele en / of groepsdoelstellingen te bereiken
  - Taak en doelstellingen
  - Externe grens: aangegeven door andere groepen en door onderling bewustzijn van op mekaar betrokken te zijn
  - Interne grens: mate van openheid qua ervaringen, aanvoelen, denken en doen van groepsleden ten opzichte van mekaar
- Kenmerken:
  - Direct waarneembare verzameling van mensen
  - Met mate van gemeenschappelijke houdingen
  - Gericht op gemeenschappelijk doel
  - Daartoe met elkaar reageren en op elkaar betrokken zijn
  - Volgens bepaalde groepsstructuur die rollen en normen aangeeft
- Groep: dynamische en open systeem
- Face-to-face groep:
  - Maximum 15 personen
  - Minimum 3 personen
  - Ideaal: 6 tot 8 groepsleden

### Groep tegenover individueel werken

- Groep: sociaal medium bij uitstek voor socialisatie en zelfrealisatie
- Taken worden om 2 redenen in groepen uitgevoerd:
  - Omdat complexiteit van taak grote diversiteit aan kennis en vaardigheden vereisten
  - Omdat potentieel van groep kwaliteit van product kan verhogen
- Groepsresultaat is afhankelijk van vereisten van taak, beschikbaarheid en verdeling van hulpmiddelen en ook van proces
  - Opeenvolgende stappen die groep zet om haar taak te beëindigen
- Meestal process loss (procesverlies)
  - Verschil tussen feitelijke productiviteit en potentiële productiviteit in geval dat alle middelen optimaal aangewend worden en er een minimum is aan rivaliteit en onbegrip
- Valentiemodel
  - Model stelt dat naarmate een bepaald alternatief meermalen vermeld wordt, de valentie ervan toeneemt
- Creatieve opdrachten: individuen presteren beter dan groepen
- Convergentietaken: groep presteert beter dan individu (opgave vraagt om convergente actie)

## Groepsfuncties en groepsinteractieprocessen



- Input factoren hebben invloed op output factoren doorheen functioneren van groepsproces
- 3 soorten taken:
  - Productietaken
  - Discussietaken
  - Probleemoplossingstaken
- Summary variables:
  - Inspanning die leden opbrengen
  - Taakuitvoeringsstrategieën
  - Gebruik van kennis en kunde
- Input variabelen die invloed uitoefenen op summary variabelen:
  - Gedragsnormen
  - Taakontwerp
  - Groepssamenstelling

### 3 hanteerbare inputvariabelen

- 3 hefboomen die men kan hanteren:
  - Groepssamenstelling
  - Taakontwerp (veel vergeten element)
  - Groepsnormen en – rollen
    - Geheel van interpersoonlijke relaties, verwachtingen, meer of minder onder de vorm van normen en rollen



## Globaal werkgroepmodel

- GIP-aspecten die men kan hanteren tijdens groepsgebeuren:
  - Door aan inhoud te werken
  - Door met taakstrategieën tussen te komen
  - Door onderhouds – of sociaal – emotionele tussenkomsten
- 3 hefboomen kan men vooraf of van buiten af hanteren:
  - Door groep samen te stellen
  - Door taak voor te bereiden
  - Door eventueel groep een speciale ‘revisie’ vooraf te geven

## Een effectieve groep?

- In een effectieve groep zal men binnen een redelijke graad (in verhouding tot taak waarmee men bezig is) van openheid opbrengen zodat beschikbare informatie over relevante taak – en persoonsgegevens ontdekt en ingebracht worden

## Groupthink (Irving Janis)

- Beslissingsgroep:
  - Illusie van onkwetsbaarheid
  - Illusie van eensgezindheid
- Charismatisch leiderschap
  - Gevoel: we kunnen alles aan
- Beslissingsproces illustreert hoe in groepen met hoge status en / of sterke cohesie het vermijden van verwerping door groep belangrijker kan worden dan streven naar realistische plannen en beslissingen
  - Groupthink (Janis)
  - Illustreert belang van groepsinteractieproces in bepalen van output

## Oefening: Zekerheden en zo

### Thema

- Persoonswaarneming:
  - Beedvorming

### Doel

- Subjectiviteit van onze persoonswaarneming aantonen
- Deelnemers op een oppervlakkige manier met elkaar laten kennismaken
- Deelnemers aanzetten tot verbeeldend denken

### Beschrijving, instructie en uitvoering

- Zekerheden
- Waarschijnlijkheden
- Fantasieën
- Toekomstige relatie
- Toekomstige houding

### Besluit

- Vaak blijkt dat de scheidingslijn tussen de 3 eerste criteria niet zo makkelijk te trekken is, of erg subjectief ligt
- Wij zijn dikwijls veel minder objectief dan we zelf wel willen geloven

## Oefening: Slavenmarkt

### Thema

- Persoonswaarneming:
  - Beeldvorming

### Doel

- Zelfpresentatie simuleren
- Deelnemers op een snelle en doorgedreven manier met elkaar laten kennismaken
- Presentatievaardigheden en spreken voor een publiek oefenen
- Conformisme in zelfpresentatie aantonen

### Beschrijving, instructie en uitvoering

- Aantal elementen die standaard aan bod komen:
  - Naam
  - Leeftijd
  - Herkomst (woonplaats, geboorteplaats)
  - Familiale achtergrond (gezinssamenstelling)
  - Bezigheid / beroep
  - Partner
  - Huisdieren
  - ...
- Na deze standaard indentiteitsgegevens komen vaak ook aan bod:
  - Hobby's en interesses
  - Ervaringen / belevenissen uit het verleden
  - Toekomstambities
  - ...

### Besluit

- Mensen praten niet langs mekaar weg (zelfs niet in een dergelijke 'seriële monoloog'), maar zoeken – wellicht onbewus – al naar overeenkomsten

## Oefening: Rug aan rug

### Thema

- Persoonswaarneming:
  - Non – verbale communicatie

### Doel

- Belang van non – verbale communicatie aantonen
- Gespreks – en luistervaardigheden oefenen
- Observatievaardigheden oefenen

### Beschrijving, instructie en uitvoering

- Houding
- Gebaren
  - Ook doen bij face-to-face
  - Niet doen bij face-to-face
- Mimiek
  - Ook doen bij face-to-face
  - Niet doen bij face-to-face

### Besluit

- Non – verbaal gedrag speelt een veel grotere rol dan wij denken

## Oefening: Vooroordelen 1

### Thema

- Persoonswaarneming:
  - Vooroordelen

### Doel

- Zichtbaar maken van onbewuste vooroordelen

### Beschrijving, instructie en uitvoering

- Duo's
  - Uitvoerder
  - Observator (nodig: stopwatch / uurwerk)
- Fase 1: (15.3)
  - Instructie allen:
    - 20 jongsnamen
      - Links: typisch Vlaams
      - Rechts: typisch Turks of Marokkaans
  - Instructie uitvoerder:
    - 20 jongsnamen
    - Dezelfde 20 namen, enkel door elkaar
    - Aangeven of het om een Vlaams of Turkse / Marokkaanse naam gaat
    - Rechts kloppen: Turkse / Marokkaanse naam
    - Links kloppen: Vlaamse naam
  - Instructie observator:
    - Tijd bijhouden
- Fase 2: (14.6)
  - Instructie allen:
    - 20 woorden
      - Links: negatief
      - Rechts: positief
  - Instructie uitvoerder:
    - Zelfde als bij fase 1

- Fase 3: (31)
  - Instructie uitvoerder:
    - Fase 1 en fase 2 gecombineerd
    - Links kloppen: Vlaams, negatief
    - Rechts kloppen: Turks / Marokkaans, positief
- Fase 4: (14.4)
  - Instructie uitvoerder:
    - Zelfde als fase 3
    - Links kloppen: Turks / Marokkaans, negatief
    - Rechts kloppen: Vlaams, positief
- Resultaten:
  - In onze cultuur wordt negatiever gedacht over allochtonen dan over autochtonen

## Korte inhoud: De mensentuin Deel 1

- Sociologisch experiment, waarbij 12 mensen werden samengebracht in een afgelegen hotel
- Eerste aflevering: totaliteit en hoe individuen zich aan zo een groep aanpassen
- Tweede aflevering: groep wordt in 2 gesplitst
- Derde aflevering: macht van de leider
- Experiment 1: eerste indrukken (openstaande vacature van secretaresse)
  - Eerste indruk die we opdoen over mensen wordt sterk bepaald door hoe ze eruit zien. Fysiek aantrekkelijke mensen worden in het algemeen intelligenter, populairder, meer zelfverzekerd en succesvol geschouwd. Dit heeft ook een effect op hoe ze door anderen behandeld worden
- Experiment 2: uiterlijk (1 knappe vrouw en 1 gewone vrouw → hulp nodig bij dragen van koffers)
  - We oordelen meteen of iemand aantrekkelijk is of niet. We hebben daarvoor gemiddeld slechts 150 miliseconden nodig. We oordelen bijna net zo snel of iemand succesvol is of niet. Hierbij speelt de lichaamslengte blijkbaar een rol
- Experiment 3: lengte persoon (2 identieke personen, behalve de lengte verschilt)
  - Beroep wordt anders ingeschat

## Tekst: De eerste indruk (Roos Vonk)

- Uit Roos Vonk: “De eerste indruk. Bekijken en bekeken worden.”
- De eerste indruk is bepalend
  - Snel een indruk vormen op grond van betrekkelijk weinig informatie
  - Eerste indruk is in veel gevallen bepalend voor de indrukken die daarop volgen
    - Solomon Asch, grondlegger van onderzoek van indrukvorming
- Hoe komt de eerste indruk tot stand?
  - Uiterlijk
  - Indruk is al gevormd alvorens we het gedrag of persoonlijkheid kennen van die persoon
  - Zowel fysieke kenmerken als uiterlijke kenmerken (geslacht, leeftijd, beroep)
- De invloed van het uiterlijk
  - Wat mooi is, is goed
  - Aantrekkelijkheid
  - Specifieke uiterlijke kenmerken
- Stereotypen en vooroordelen
  - Zowel positief als negatief
- Onze indrukken bevestigen zichzelf
  - Onze verwachtingen van een persoon beïnvloeden ons gedrag ten opzichte van die persoon
- De juiste indruk
  - De eerste indruk die mensen van zichzelf presenteren heel belangrijk is, omdat de toon erdoor gezet wordt. Maar dat wil nog niet zeggen dat de eerste indruk die wij van anderen vormen, de beste (meesta accurate) is.

## Persoonswaarneming

### De waargenomene

#### Welke informatie geven mensen over zichzelf en hoe doen ze dat?

Er zijn 5 terreinen waarop mensen vooral via non-verbale signalen informatie geven over zichzelf:

- Lichamelijke en biologische kenmerken
- Persoonlijkheidseigenschappen
- Sociale rollen
- Zelfbeeld
- Gewenste relatiedefinitie

Soms gebruiken mensen bewust zulke non-verbale signalen om een gunstig beeld van zichzelf te creëren.

### *Lichamelijke en biologische kenmerken*

Voorbeelden:

- Leeftijd
- Sekse
- Huidskleur
- Stemgebruik
- Fysieke uiterlijk (lichaamsbouw)

Lichaamsbouw, structuur van gezicht en karakteristieke stemgeluid hebben bepaalde betekenissen voor anderen en hebben deze anderen hiervoor vaak een bepaalde voorkeur of afkeer.

Lichaamsbouw is voor een deel het gevolg van een bepaalde leefwijze.

### *Persoonlijkheidseigenschappen*

Voorbeelden:

- Temperament
- Toestanden van opwinding, angst of depressie

Deze eigenschappen zijn niet blijvend hetzelfde, omdat ze van situatie tot situatie kunnen verschillen.

Mensen laten dit merken via:

- Gezicht
- Stemintonatie
- Trillende handen, zweten, beverige stem en dergelijke.

Andere persoonlijkheidskenmerken, zoals intelligentie, neuroticisme, introversie en extraversie zijn moeilijker in concreet gedrag waarneembaar.

Affiliatieve mensen (mensen die graag in het gezelschap van anderen zijn) tonen meer directheid in hun gedrag door grote nabijheid en meer oogcontact.

Dominante mensen nemen tijdens het contact vaker een ontspannen houding aan.  
Angstige mensen zien er meer gespannen uit.

## **Sociale rollen**

Belangrijke achtergronden van sociale rollen:

- Leeftijd
- Sekse
- Etnische bevolkingsgroep

Signalen hiervan zijn ook vooral non-verbaal via het lichaamsuiterlijk kenbaar (ook haardracht en haarkleur). Gebruikelijke signalen kunnen echter tot op zekere hoogte gewijzigd worden door kleding en door cosmetica. Ook kleding en stemgebruik geven belangrijke bepaalde informatie over afkomst en sociale klasse. Via kleding en gedrag kan men ook zien wat zijn sociale rol is (voorbeeld dokter, bezoeker, ...)

## **Zelfbeeld**

Laten merken hoe ze zichzelf zien en hoe ze graag gezien willen worden (zoals bij zelfpresentatie). Dit is het zelfbeeld en het gewenste zelfbeeld.

Behoren tot de kern van eigen identiteit:

- Eigen naam
- Lichaamsbeeld van zichzelf
- Sekse
- Leeftijd
- Sociale klasse
- Religie
- Opmerkelijke prestaties
- Alles waardoor iemand zich uniek kan voelen en van anderen verschilt

Belangrijkste fasen in ontwikkeling van eigen identiteit zijn de puberteit en de adolescentie.

Er is heel wat controle mogelijk over de non-verbale signalen die informatie geven over persoonlijke eigenschappen.

Tot de persoonlijke kenmerken van het zelfbeeld, dat men kan willen communiceren behoren:

- Bepaalde vaardigheden en bekwaamheden
- Bepaalde opvattingen en waarden
- Bepaalde emotionele kenmerken (zoals temperament, stabiliteit of energie)
- Eigen verleden en achtergrond
- Eigen gedragsstijl

Twee gedragsopdrachten die soms tegenstrijdig zijn:

- Zie mij als uniek
- Zie mij als één van jullie

## **Gewenste relatiedefinitie**

Relatiedefinitie bestaat uit twee delen:

- Zelfomschrijving (zo zie ik mij in relatie tot jou) → sociaal emotioneel gericht
- Gedragsopdracht (zie mij ook zo en ga met mij deze relatie aan) → taakgericht

## **Enkele bemerkingen**

- Eerst let men op gezicht en ogen en de eerste conclusie is of de persoon zicht prettig voelt of onprettig
- Men kan uit de lichaamshouding opmaken of men gespannen is of ontspannen
- De derde fase die belangrijk is, is de stem, vooral intonatie en toonhoogte. Hieruit kan men afleiden of persoon warm, koud of neutraal is
- Daarna komt er het uiterlijk, vooral kleding. Hieruit maakt men op tot welke sociale klasse de waargenome behoort.

## **Zelfpresentatie**

Wat voor zelfbeeld men ook heeft, waarschijnlijk zal men zich aan anderen zo presenteren, dat dit voor hen acceptabel is en dat men door hen als persoon geaccepteerd wordt.

Welke signalen gebruikt men bij zelfpresentatie?

- In onze westerse cultuur ligt een taboe op verbale zelfpresentatie (wordt als opschepperij bestempeld)
- Non-verbale signalen (kleding, haardracht, stemgebruik, accent)

## De waarnemer

### Cognitieve complexiteit

Mensen met geringe cognitieve complexiteit zijn concreet in hun persoonswaarnemingen. Mensen met een grote cognitieve complexiteit zijn in staat tot abstracte persoonswaarnemingen en kunnen tegengesteld lijkende eigenschappen integreren tot één totaalbeeld.

Cognitieve complexiteit blijkt onder andere uit:

- Maken van extremere onderscheidingen en een 'of-of' denken (iemand is goed of verkeerd, blank of zwart)
- Sterker afhankelijk zijn van gezaghebbende figuren en buitenpersoonlijke bronnen als richtlijnen voor het eigen gedrag
- Het niet kunnen verdragen van onzekere situaties

### Veronderstelde gelijkheid

Cognitieve complexiteit hangt samen met de neiging te veronderstellen dat de andere persoon gelijk is aan zichzelf.

Twee aspecten:

- Waarnemer beoordeelt waargenomenen als meer gelijk aan zichzelf dan in feite klopt
- Deze vertekening in het beeld van de ander is vaak zo groot, dat de beoordeling van iemand anders meer overeenkomt met de eigen persoonlijkheid dan met de persoonlijkheid van de ander.

Een gevolg van de neiging tot veronderstelde gelijkheid is dat mensen met zo'n neiging in staat blijken tot bijzonder nauwkeurige en juiste beoordelingen van andere die in feite ook aan hen gelijk zijn.

### Projectie

Veronderstelde gelijkheid is een vorm van projectie.

Projectie is de neiging om eigen eigenschappen toe te schrijven aan een ander.

Projectieneigingen werken als een soort filter, waardoor men selectief waarneemt en niet die informatie opmerkt, die tot een correctie van de (onjuiste) waarneming zou kunnen leiden.

### Nauwkeurigheid

Empathie

Factoren die een grote rol spelen:

- Leeftijd
- Sekse
- Persoonseigenschappen

## Sensitiviteit

- Vrouwen zijn sensitiever voor non-verbale boodschappen
- Sensitieve mensen hebben minder vrienden, maar warmere vriendschappen hebben

## Vooroordelen, dogmatisme en autoritarisme

Dogmatisme: rigide en gesloten denktrant (vooral door personen met cognitief simplistische structuur).

Weinig dogmatisme: open denktrant (empatischer)

Veel dogmatisme: gesloten denktrant.

Autoritarisme en dogmatisme gaan nauw met elkaar samen en correleren positief met elkaar.

Autoritarisme: bepaald persoonlijkheidstype dat rigide vasthoudt aan conventionele burgerwaarden en overmatig bezoprgd is voor schendingen van hiermee samenhangende normen.

Kenmerken autoritarisme:

- Zich onderwerpen aan het morele gezag van eigen groep
- Men die conventionele waarden waarden schenden sterk veroordeelt en verwerpt
- Sterk denkt in termen van macht en status
- Zich willen identificeren met machthebbende figuren en over het algemeen vijandig staan tegenover mensen die niet tot de eigen leefwereld behoren.

Cognitieve complexiteit en dogmatisme: bepaalde denkstijl

Autoritarisme: begrip dat de hele persoonlijkheid aangaat

## Impliciete persoonlijkheidstheorie

Bij het beschrijven van mensen gebruiken we onze favoriete termen.

Verschil hoe men iemand gaat beschrijven (eigenschappen die men belangrijk vindt).

Ieder heeft zijn eigen impliciete persoonlijkheidstheorie: een reeks van opvattingen over hoe andere mensen gewoonlijk zijn en welke eigenschappen daarbij een rol spelen.

## Enkele waarnemingsprocessen

### Centrale eigenschappen

Centrale eigenschappen zijn waargenomen eigenschappen die meer over de waargenomenen 'zeggen' dat andere eigenschappen (warm persoon).

Eigenschappen die sterk geassocieerd worden met veel andere: centrale eigenschappen.

### Halo-effect

Er is sprake van het halo-effect wanneer men een positieve (of negatieve) indruk van iemand op enkele punten generaliseert tot een algemene positieve (of negatieve) totaalindruk.

### Soepelheidseffect

Soepelheidseffect: in het algemeen hebben veel mensen de neiging om anderen eerder als positief dan als negatief te beoordelen.

Dit weerspiegelt hoe men graag zelf beoordeeld wordt.

De neiging tot soepelheid vermindert de kans op projectie van eigen ongunstige eigenschappen op anderen.

### Eerste indrukken

Eerste indrukken zijn in het algemeen belangrijker en duurzamer dan later.

## Persoonswaarneming en interactie

### Zichzelfwaarmakende voorspellingen

De indruk die we ons van andere gevormd hebben, bepaalt in belangrijke mate hoe we ons tegenover hen gedragen. Vaak gedragen we ons zo, dat deze indruk bevestigd wordt en we 'gelijk' blijken te hebben.

YAVIS: Jong, Aantrekkelijk, Verbaal begaafd, Intelligent, Succesvol

HOUND: Alledaags, Oud, Onaantrekkelijk, Niet verbaal begaafd, Dom

### Sympathie en vriendschap

Sympathie voor anderen is in dubbele betekenis van belang voor persoonswaarneming:

- Sympathie of antipathie heeft voor anderen bepaald effecten op waarneming van die anderen.
- Sympathie is een bepaalde manier van waarnemen.

### Rol

Twee aspecten bedoeld:

- Dat personen een bepaalde positie binnen een relatie innemen.
- Dat aan die positie bepaalde verwachtingen gekoppeld zijn met betrekking tot houding en gedrag.

### Status en macht

Wanneer er duidelijk status- en machtsverschillen bestaan tussen waarnemer en waargenomene, heeft dit, althans wanneer ze geen groepsleden van elkaar zijn, gevolgen voor de persoonswaarneming.

### Samenwerking en competitie

Verwachtingen ten aanzien van aanstaande interactie, met name of dat een interactie van samenwerking of van competitie zal worden, bepalen ook de persoonswaarneming.

## Korte inhoud: De mensentuin Deel 2

- Experiment 1: vraagronde (iedereen antwoord fout, ook voorbijganger → wil niet dom lijken)
  - Groepen hebben veel macht (over individuen)
- Experiment 2: personen zitten in een ruimte een enquête in te vullen, ineens rook van onder de deur (iedereen blijft zitten)
- Experiment 3: voorbijgangers trakteren op maaltijd, weg vragen en zelf weg uitleggen
- Observatie: school
  - De behoefte om ergens bij te horen is blijkbaar erg sterk. We zijn groepen trouw zondat dat we het beseffen
- Experiment 4: Stanford Prison Experiment / Das Experiment
- Experiment 5: portefeuille wordt gestolen, getuige reageert niet (aansluiten bij apathie)
- Experiment 6: persoon ligt op de grond (casual, gekleed, vrouw) → niemand helpt, behalve persoon in kostuum
  - Wanneer iemand in nood verkeerd, worden de getuigen van de situatie met 2 tegengestelde gedragsregels geconfronteerd:
    - Helpen
    - Doen wat de anderen doen
  - De aanwezigheid van (meerdere) andere getuigen versterkt de tweede regel

### Korte inhoud: De mensentuin Deel 3

- In de menselijke geschiedenis zijn meer misdaden gepleegd uit gehoorzaamheid dan om andere redenen
- Experiment 1: persoon in uniform vraagt voorbijgangers iets te doen
  - Indien persoon geen uniform aanhad zou dit niet gebeuren
- Experiment 2: voorbijgangers worden gevraagd om getuige te zijn bij het huwelijk. Snel blijkt dat zij gekoppeld worden aan de bruid / bruidegom
- Experiment 3: kinderen regels laten overtreden (kiezen om dit te doen of om de juf te gehoorzamen)
- Experiment 4: Milgram
- Experiment 5: bewaker vraagt aan voorbijganger om gevangene te bewaken
  - Gewone mensen kunnen in situaties terechtkomen waarin ze dingen doen die ze normaal gezien immoreel zouden vinden wanneer een gezagsfiguur hen vraagt dit te doen
- Experiment 6: workshop rond vooroordelen
- Milgram experiment:
  - Gewone mensen kunnen in situaties terechtkomen waarin ze dingen doen die ze normaal gezien immoreel zouden vinden wanneer een gezagsfiguur hen vraagt dit te doen

## Leiderschap

### Inleiding

- Leiderschap is meest beschreven groepsrol
- 3 hoofdbetekeningen:
  - Leiderschap als persoonlijke kwaliteit (als eigenschap of reeks van eigenschappen van persoon)
  - Leiderschap als eigenschap van positie met macht en prestige binnen een sociaal systeem
  - Leiderschap als gedragscategorie (als bepaalde reeks gedragsvormen tegenover groepsleden)
- Leiderschap voorziet in belangen en behoeften van van groep en dus vervult de groepsleider een aantal belangrijke groepsfuncties
- Effectieve groepen voorzien in beide typen behoeften en effectieve leiders vervullen beide functies
  - Taakgerichte en sociaal-emotionele belangen en behoeften
- 2 gedragsvormen:
  - Gedrag dat bijdraagt aan vervulling van taak en bereiken van groepsdoel
  - Gedrag dat bijdraagt aan instandhouding en versterken van de groep
- Model voor situationeel leiderschap:
  - Geboren leiders of managers bestaan niet
  - 1 bepaalde stijl van leiding geven kan niet in alle situaties effectief zijn
- Basisgedachte: juiste stijl van leiding geven is afhankelijk van situatie

### Leiderschap en het vervullen van groepsfuncties

- Opvatting dat leiders personen zijn met speciale eigenschappen, is niet bevredigend gebleken
- Leiderschap kan het best omschreven worden als het uitvoeren van die gedragsvormen die een concrete groep of organisatie helpen in het bereiken van de gewenste resultaten, en die bijdragen aan de levensvatbaarheid van de groep of organisatie, waaronder dan ook het bevorderen van bevredigende interpersoonlijke relaties gerekend wordt
- Brede doelen die elke groep of organisatie zich stelt:
  - Groepstaak: bereiken van een specifiek groepsdoel (goal achievement)
  - In stand houden van groep als groep (group maintenance)
- Kernprobleem van effectieve leiders bestaat eruit een juist evenwicht te vinden tussen 2 typen vereisten:
  - Aandacht voor taak
  - Aandacht voor groepsleden en groep

## 4 basisstijlen in situationeel leiderschap

Kwadrant 3 Lage T Hoge R	Kwadrant 2 Hoge T Hoge R
Kwadrant 4 Lage T Lage R	Kwadrant 1 Hoge T Lage R

- Kwadrant 1: Directieve Stijl
  - Hoge taakgerichtheid
  - Lage relatiegerichtheid
- Kwadrant 2: Overtuigende Stijl
  - Hoge taakgerichtheid
  - Hoge relatiegerichtheid
- Kwadrant 3: Participerende Stijl
  - Lage taakgerichtheid
  - Lage relatiegerichtheid
- Kwadrant 4: Delegerende Stijl
  - Lage taakgerichtheid
  - Lage relatiegerichtheid

### Directieve stijl

- Hoge taakgerichtheid, lage relatiegerichtheid
- Korte termijn: hoge productiviteit
- Zeer actief
- Geeft richting waar hij kan
- Houdt streng toezicht op geleverde prestaties
- Kwaliteiten
  - Besluitvaardig, toont initiatief
  - Vlijtig, energiek
  - Maakt dingen af, is betrokken bij de zaak
  - Beoordeelt kwaliteit en kwantiteit
  - Bewust van kosten en winst
  - Bereikt resultaten



- Risico's
  - Kritisch
  - Bedreigend
  - Handelt zonder overleg
  - Alleen neerwaartse communicatie
  - Eist gehoorzaamheid, onderdrukt conflict
  - Wil onmiddellijke resultaten
- Meestal gezien als iemand die veel vertrouwen heeft in zichzelf
- Bijzonder populair in bedrijfsleven
- Directieve leider is meestal ambitieus

### Overtuigende stijl

- Hoge taakgerichtheid, hoge relatiegerichtheid
- Probeert machtsverschil tussen hem en groepsleden klein te houden
- Persoonlijk in zijn gedrag en stimuleert zo een maximale inzet en betrokkenheid van zijn medewerkers
- Streeft naar gezamenlijke aanpak van probleemsituaties
- Kwaliteiten
  - Gebruikt teamwerk bij besluitvorming
  - Maakt gepast gebruik van participatie
  - Stimuleert tot volledige toewijding aan doeleinden
  - Moedigt hogere prestaties aan
  - Coördineert bij het werk
- Risico's
  - Maakt overmatig gebruik van participatie
  - Meegaand, zwak
  - Vermijdt beslissingen
  - Zoekt te veel het compromis
- Beschouwt onenigheid en conflict als noodzakelijk, normaal en passend
- Dit type leiding krijgt vaak de vorm van team-management

### Participerende stijl

- Lage taakgerichtheid, hoge relatiegerichtheid
- Beoordeelt groepsleden naar begrip dat ze voor mekaar hebben
- Schept plezier in gesprekken als een middel om de groepsleden beter te leren kennen
- Kwaliteiten
  - Houdt communicatiekanalen open, luistert
  - Ontwikkelt talenten van anderen, coacht
  - Begrijpt anderen, steunt
  - Werkt goed samen met anderen, is coöperatief
  - Wordt goed vertrouwd door anderen en schenkt ook vertrouwen

- Risico's
  - Vermijdt conflict
  - Zoekt erkenning van zichzelf, is afhankelijk van deze erkenning
  - Vermijdt initiatief, is passief, geeft geen richting
  - Gebrek aan zorg voor output of controle
- Meestal gezien als iemand die onvoorwaardelijk vertrouwen stelt in mensen

## Delegerende stijl

- Lage taakgerichtheid, lage relatiegerichtheid
- Geneigd om veel aan groepsleden zelf over te laten, omdat hij er vertrouwen in heeft dat deze goed met de taak zullen omgaan in een goede onderlinge verstandhouding
- Kwaliteiten
  - Delegeert verantwoordelijkheid naar de mensen
  - Zorgvuldig, ordelijk
  - Voorkeur voor procedures
  - Correct, accuraat, bedachtzaam, kalm, betrouwbaar
  - Onderhoudt systemen en lopende gang van zaken
  - Let op details
  - Rationeel, logisch
  - Eerlijk, rechtvaardig, billijk
- Risico's
  - Vermijdt betrokkenheid
  - Afstandelijk
  - Geeft weinig suggesties of opinies
  - Niet origineel, niet creatief, bekrompen
  - Pietluttig
  - Weerstand tegen verandering
  - Niet coöperatief, niet mededeelzaam
- Weinig geïnteresseerd in taken of relaties

## Situationele factoren

- 4 types van ontwikkeling:
  - Laag niveau van ontwikkeling
    - Lage bekwaamheid, Lage bereidheid
    - Weinig inzicht, geen vakkennis/werkervaring
  - Matig niveau van ontwikkeling
    - Lage bekwaamheid, Hoge bereidheid
    - Onvoldoende vakkennis / werkervaring, redelijk inzicht
  - Ruim niveau van ontwikkeling
    - Hoge bekwaamheid, Lage bereidheid
    -
  - Hoog niveau van ontwikkeling
    - Hoge bekwaamheid, Lage bereidheid
    - Begrijpt inzicht, noodzakelijke vakkennis / werkervaring
- Andere factoren:
  - Vertrouwen
  - Doelstellingen
  - Taakkenmerken
  - Beloningen
  - Tijd

## Oefening: Eenzijdige en tweezijdige communicatie

### Thema

- Communicatie:
  - Feedback

### Doel

- Het belang ervaren van feedback
- Nadenken over efficiënt communiceren (instructeur)
- Goed leren luisteren (uitvoerder)

### Beschrijving, instructie en uitvoering

- Trio's:
  - Instructeur
  - Uitvoerder
  - Observator

## Feedback

### Communicatie

- Is doorlopend proces waarin individu, via verbale en / of non-verbale symbolen, met een bepaalde bedoeling informatie geeft aan een ander individu dat die informatie waarneemt en vertaalt in een of ander gedrag
- Basisprincipes:
  - Onmogelijk om niet te communiceren
  - Twee belangrijke aspecten:
    - Inhoud (waar communicatie over gaat)
    - Relatie of betrekkingaspect (manier waarop er gecommuniceerd wordt)
  - Verbaal en non-verbaal
  - Oorzaak en gevolg
  - Symmetrische communicatie (gelijkheid) en complementaire communicatie (verschil)

### Feedback

- Boodschap interpreteren:
  - Inhoud begrijpen
  - Bedoeling begrijpen
- Als verduidelijking van inhoud
- Als verduidelijking van relatie
- Johari venster:

bekend aan jezelf

onbekend aan jezelf

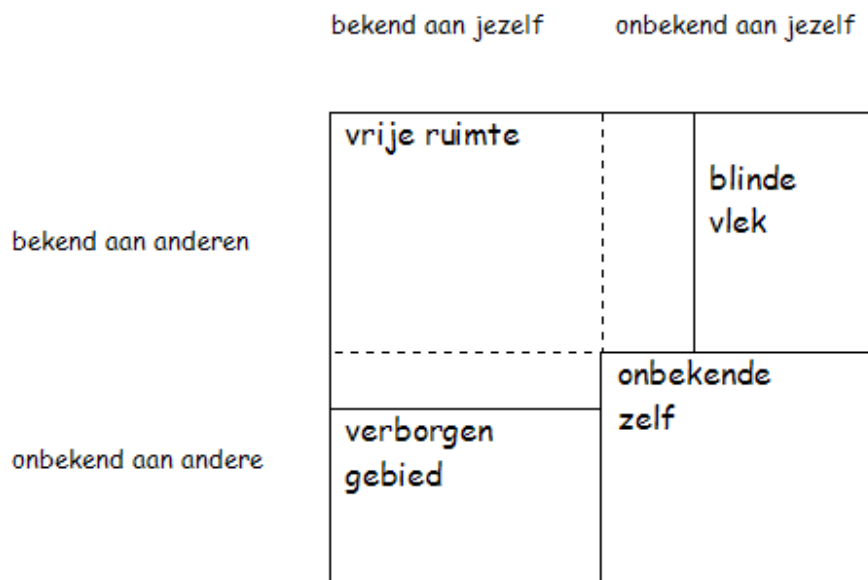
bekend aan anderen

onbekend aan anderen

vrije ruimte	blinde vlek
verborgen gebied	onbekende zelf



- 4 delen:
  - Vrije ruimte
    - Deel wat zowel voor jezelf als voor anderen bekend is
  - Blinde vlek
    - Gebied van gedragingen die voor anderen wel duidelijk zijn, maar waarvan je jezelf niet bewust bent
  - Verborgen gebied
    - Gedeelte wat wel voor jezelf bekend is, maar niet voor anderen
  - Onbekende zelf
    - Gebied van jouw persoonlijkheid dat noch aan jou, noch aan anderen bekend is
- Door feedback te geven wordt vrije ruimte groter op 2 manieren:
  - Feedback krijgen → mijn vrije ruimte wordt groter
  - Feedback geven → vrije ruimte van andere persoon wordt groter
- Feedback kan verborgen gebied verkleinen



## Asch 1

- Beschrijving:
  - Intelligent
  - Ijverig
  - Impulsief
  - Kritisch
  - Koppig
  - Jaloers
- Gedachte:
  - Man
  - Alleenstaand
  - Workalcoholic
  - Volhouder
  - Sympathiek: neutraal

## Brainstorming

- Wat: creatieve techniek (jaren 30, door Alex Osborn)
- 4 regels:
  - Geen kritiek, geen oordeel, geen evaluatie
  - Freewheelen (hoe zotter, hoe beter)
  - Kwantiteit (hoe meer, hoe beter)
  - Combineer (ideeën), aanvullen
    - Doorgaan (focus)
    - Ontspan, speel
- Paradigma (vaste patronen die we volgen → brainstorming: 4 regels volgen!!!)
- 2 manieren van denken:
  - Operationeel (dagelijks)
    - Think
    - Plan
    - Act
    - Evaluate
    - Terug naar think...
  - Creatief
    - Explore
    - Discover
    - Develop
    - Validate
    - Terug naar explore...
- Vanuit think (operationeel) naar discover (creatief)
- Overstap maken:
  - Noodsituatie
  - Brainstorming!
- 2 stadia:
  - Perceptie (realiteit)
  - Oordeel
- |           |           |      |         |       |
|-----------|-----------|------|---------|-------|
|           | Perceptie |      | Oordeel |       |
| realiteit | >         | taal | >       | actie |
- 2 stappen creatief denken:
  - Divergent (van 1 naar veel)
  - Convergent (van veel naar 1)
- Kern brainstorming:
  - Associatief denken
- Conclusie:
  - Speciale techniek
  - Nieuwe dingen genereren (ideeën)
  - Gebruikt wanneer er geen doel is
  - Open uitdaging
  - Gedrag
  - spel

## Test: persoonswaarneming

### Kenmerken waargenomene:

#### - Lichamelijke kenmerken:

- Tony heeft kort haar, is een blanke man. Deze persoon is normaal gebouwd (niet dik, maar ook niet extreem mager).

#### - Persoonlijkheidseigenschappen:

- Opwinding, nerveusiteit (bedoel ermee: dat het niet loopt zoals gewenst door Jaak van Assche [= Verbiest]).
- Plezier (zaterdagavond tijdens feestje).
- Paniekerig (stem, Tony tijdens het rijden als André (crimineel) naast hem zit).

#### - Sociale rollen:

- Garagist (begin film) → merkbaar aan kledij (overall).
- Leraar (begin film) → merkbaar aan kledij (kostuum) en stemgebruik (deftig).
- Crimineel → platvloers spreken, zwart gekleed.

#### - Zelfbeeld:

- Van Antoine Verbiest (Jaak van Assche):
  - Naam: Antoine Verbiest
  - Sekse: Man
  - Beroep: Rijkswachter (ex – para)
  - → Hij ziet zichzelf als een man met een functie, hij heeft al veel bereikt.

#### - Gewenste relatiedefinitie:

- Vind mij aardig (Tony – André).
- Heb respect voor mij (Antoine tijdens feest tegen Soo).
- Negeer mij (Tony tegenover moder Soo [telefoon, tijdens inbreken]).

#### - Zelfpresentatie (“on stage”):

- Kleding
- Platvloers spreken
- Gezichtsuitdrukking
- Vloeken
- Uiterlijk

### **Kenmerken waarnemer:**

#### - Cognitieve simpliciteit (zwart – wit denken):

- Geen vertrouwen in andere persoon (André heeft geen vertrouwen in Tony wanneer hij voorstelt om de gestolen goederen te verkopen).
- Ik kan niets (Tony die depressief is tijdens het nadenken in de camionette).
- 

#### - Veronderstelde gelijkheid:

- Drugsgebruik (André denkt dit van Tony).
- Eigen zaak beginnen (Tony wilt een eigen zaak beginnen, omdat André dat gehad heeft).
- Stockholmsyndroom (Tony krijgt begrip voor André en helpt zelfs mee).

#### - Projectie:

- Wordt ook een crimineel (André – Tony).
- 
- 

#### - Vooroordelen, dogmatisme, autoritarisme:

- “Dat de negers hun plaats kennen”.
- Rijke mensen hebben dure spullen, tevens hebben ze cocaïne in huis.
- Alle criminelen die in de gevangenis hebben gezeten zijn homo’s.

## Oefening: Spiegelen (niet gedaan)

### Thema

- Persoonswaarneming:
  - Non – verbale communicatie

### Doel

- Belang van non – verbale communicatie aantonen
- Gespreks – en luistervaardigheden oefenen
- Observatievaardigheden oefenen

### Beschrijving, instructie en uitvoering

- Trio's
  - 2 gesprekspartners
  - 1 observator
- 2 gesprekspartners vertellen hun verhaal
- Nadien is de 2<sup>de</sup> gesprekspartner ook een observator en moet hij later het verhaal van de 1<sup>ste</sup> gesprekspartner opnieuw vertellen (inclusief non – verbaal gedrag)

## Oefening: Bepaal je eigen leiderschap (niet gedaan)

### Thema

- Leiderschap

### Doel

- Zichtbaar maken van persoonlijke geprefereerde leiderschapstijl

### Beschrijving, insturctie en uitvoering

- Uitspraken oordelen in welke mate deze op hem persoonlijk van betrekking zijn
- Aan de hand van de score weet men wat voor leider deze persoon is
- Taakgerichtheidscore: 56 → hoog (meer dan 45)
- Relatiegerichtheidscore: 47 → hoog (meer dan 45)
  - Besluit: Kwadrant 2: overtuigende stijl
    - Probeert machtsverschil tussen hem en groepsleden klein te houden
    - Kwaliteiten:
      - Gebruikt teamwerk bij besluitvorming
      - Maakt gepast gebruik van participatie
      - Stimuleert tot volledige toewijding aan doeleinden
      - Moedigt hogere prestaties aan
      - Coördineert bij het werk
    - Risico's:
      - Maakt overmatig gebruik van participatie
      - Meegaand, zwak
      - Vermijdt beslissingen
      - Zoekt te veel het compromis
    - Beschouwt onenigheid en conflict als noodzakelijk, normaal en passend