



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### Fases in een groep

#### 1. Forming

- Snuffelfase
- Voorzichtig reageren op elkaar
- Geen nek uitsteken

#### 2. Storming

- Conflicten/uitspreken van individuele wensen-voorkeuren
- Opstand tegen de leider

Risico: als conflicten niet worden opgelost valt de groep uit elkaar



[www.oi.nl](http://www.oi.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### 3. Norming

- Cohesie
- Identificatie met de groep
- Normen worden geaccepteerd

### 4. Performing

- Tijd en ruimte voor het uitvoeren van de taken

### 5. Adjourning

- Eindfase
- Werk is af
- Groep groeit uit elkaar



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

Ontwikkeling van groepen

## **Communicatie**

Verbaal – Nonverbaal

Inhoud – betrekking

Open - belemmerend



[www.oi.nl](http://www.oi.nl)

# Ontwikkeling van groepen

## **Conflicten**

### 4 soorten

1. Inhoudelijk
2. Affectief (emotioneel)
3. Waarden
4. Belangen



[www.oi.nl](http://www.oi.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### Reactie op onuitgesproken conflicten

- I. Diskwalificatie  
Dubbelzinnig  
*“Ik ben niet zo slim”*

Ongrijpbaar maken  
*“niet ik, maar men vindt...”*  
*“jij kan er niet over oordelen”*



[www.oi.nl](http://www.oi.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### 2. De ander niet serieus nemen

- *Hinderlijk interrumpen*
- *Net doen of je niet ziet dat de ander aan het woord wil komen*
- *Irrelevant reageren*
- *Incongruente respons (inhouds- vs betrekkningsniveau)*



[www.oi.nl](http://www.oi.nl)

Ontwikkeling van groepen

## Besluitvorming

Risico's bij besluitvorming in groepen:

- Groupthink  
Ongevoelig voor kritiek van buitenaf/onvoldoende info
- “Drukken”  
Wie is aanspreekbaar op het resultaat/inspanning?
- Uitersten zoeken  
Juist extra risico's nemen of vermijden



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### Fasering van besluitvorming

- a. Oriëntatiefase  
*Behoedzaam aftasten van elkaars meningen*
- b. Conflictfase  
*Duidelijk uitspreken van individuen*
- c. Oplossingsfase  
*Meningen worden vager, minder bestrijden*
- d. Bekrachtigingsfase  
*Consensus, ontspanning*





[www.oi.nl](http://www.oi.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### **Zes stappen van besluitvorming**

#### Ideaalproces – rationeel handelen

1. Er is een probleem  
*Het is hierbij belangrijk dat alle groepsleden het ook als een probleem ervaren*
2. Probleem definitie  
*Houdt symptomen en oorzaken uit elkaar*
3. Aard van het probleem onderzoeken  
*Onderzoek naar factoren die het probleem veroorzaken en in stand houden*



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## Ontwikkeling van groepen

4. Noem mogelijke oplossingen  
*Zoveel mogelijk alternatieven bedenken*
5. Kiezen van de beste oplossing  
*Bekijk wat de positieve en negatieve gevolgen zijn van de verschillende oplossingen*  
*Besluit accepteren en meewerken aan uitvoering*

  - Meerderheid (Meeste stemmen gelden)
  - Consensus

6. Uitvoering  
*Maken van afspraken over wie wat doet en wie coördineert*



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

Ontwikkeling van groepen

## Leiderschap

### **Stijl van leidinggeven:**

- Zorg voor de mensen
- Zorg voor de productie

### **Situatiekenmerken**

- Mate van acceptatie van de leider
- Mate van duidelijkheid van de taken
- Mate van positiemacht



[www.oi.nl](http://www.oi.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### **Leiderschapsfuncties**

#### **Taakgericht:**

- Ordenen van overleg
- Procedures voorstellen
- Verhelderen en samenvatten
- Doelgericht houden van overleg
- Besluitvorming begeleiden
- Evalueren
- Superviseren
- Taken verdelen



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### **Mensgericht:**

- Conflicten bijleggen
- Prettige onderlinge relaties bevorderen
- Minderheid ook ruimte geven
- Stimuleren
- Wederzijdse betrokkenheid vergroten



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

Ontwikkeling van groepen

## **Normen**

### **Functies van groepsnormen**

- Bieden van zekerheid en voorspelbaarheid
- Brengt groepswaarden en identiteit tot uitdrukking
- Geeft een standaard/referentiekader om individuele opvattingen aan te toetsen



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### **Ontstaan van normen**

- Algemeen maatschappelijke waarden
- Functie-eisen (hygiëne in ziekenhuizen)
- Bestaand bij de leden - gelijkgestemden
- Introductie van elders, andere groepen
- Incidenten (bv. fraude)



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## Ontwikkeling van groepen

### **Conformereren is meer waarschijnlijk als:**

- Meerderheid unaniem
- Onzekerheid
- Autoritaire persoonlijkheid
- Lage status
- Publiek geuit (anoniem minder)
- Hoge cohesie in de groep

Niet conformeren biedt kans op innovatie





[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## Ontwikkeling van groepen

# Intergroepsrelaties

- Mensen hebben de neiging de eigen groep gunstiger te beoordelen dan een andere groep  
Hierdoor ontstaat concurrentie tussen afdelingen (*wij-tegen-zij*)
- Mensen willen graag weten waar ze aan toe zijn in de interactie met anderen  
En vragen zich dan af: ligt het aan de persoon of de situatie  
*Als het goed gaat ligt het aan ons, gaat het fout dan ligt het aan de situatie*  
*Bij de andere groep net andersom*

## Ontwikkeling van groepen

- Contact bevordert goede onderlinge verhoudingen tussen groepen

[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

### Voorwaarden:

- Gemeenschappelijke doelen
- Gelijke status
- Ruimte om elkaar persoonlijke te leren kennen
- Autoriteiten sanctioneren het persoonlijke contact

Samenwerkend leren helpt om intergroepsrelaties te verbeteren