

DE ONTDEKKING VAN DE BETEKENIS VAN DE KLEINE GROEP *

door A. OLDENDORFF, hoogleraar in de sociologie, en ANNIE VAN BERGEN, sociaal psychologe (Technische Hogeschool Eindhoven)

In de ontwikkeling van de sociale wetenschappen is een toenemende belangstelling voor en een groeiend inzicht in de kleine groep te constateren. Enkele grepen uit deze ontwikkeling zullen hier worden weergegeven.

Vroeger was de belangstelling van de sociologie vooral gericht op grote collectiva, zoals het volk, de streek, de stand, de stad. Het denken in deze grote collectiviteiten is echter niet in overeenstemming met de onmiddellijke menselijke ervaring. Men leeft in en met het gezin, de vriendengroep, de kleine werkgroep binnen de grote organisatie. In de kleine groep verkeert men met personen, die een gezicht hebben en een naam. Dit wordt wel de face-to-face groep genoemd.

Vanuit verschillende richtingen in de sociale wetenschappen is de betekenis van de kleine groep ontdekt. Allereerst kan genoemd worden het toegepast wetenschappelijk onderzoek in de industrie. Elton Mayo bestudeerde in een textielbedrijf in de buurt van Philadelphia de oorzaken van het lage moreel: er was een groot verloop, veel verzuim en de produktie was laag. De arbeiders bleken zich aan pessimistische dagdromerij over te geven. Om de monotonie van het lawaaiige en geïsoleerde werk te onderbreken, voerde Mayo een aantal rustpauzes in en gaf de arbeiders de instructie zich zoveel mogelijk te ontspannen, bij voorkeur te gaan slapen. Het resultaat was zeer gunstig: het verloop daalde en de produktie steeg. Mayo, die aanvankelijk sterk klinisch was ingesteld, schreef in 1933 dit resultaat toe aan de doorbreking van de eindeloze monotonie, nu het werk door de pauzes als overzichtelijke taken kon worden beleefd. Jaren later, in 1949, gaf hij, terugkomend op dit onderzoek, een aanvullende interpretatie. De indeling van de rustpauzes was destijds in handen van de arbeiders gelegd, die, nu zij met elkaar moesten overleggen, werden verlost uit hun isolement. Het moreel ging omhoog mede door het ontstaan van onderlinge contacten; er vormden zich kleine groepen. Deze sociaal psychologische interpretatie gaf Mayo nadat hij als een der projectleiders aan de Hawthorne onderzoeken had meegewerkt. Daar was duidelijk geworden, dat de gezondheid van het bedrijf wordt bepaald door de informele contacten binnen de

* Bewerking van voordracht, door de eerste auteur op 26 januari 1963 te Utrecht gehouden.

kleine groep. De kleine groep vormt de bouwsteen van het bedrijf. De mens heeft er niet genoeg aan om menselijk te worden behandeld. Hij wil als persoon gezien en toegesproken worden, dus als Jan of als Piet. Hij zoekt geborgenheid en vindt deze in de kleine groep. De kleine groep in het bedrijf is zowel bepalend voor het moreel en de produktiviteit als voor het welzijn en geluk van de arbeiders.

Een tweede richting van waaruit de betekenis van de kleine groep werd ontdekt, is het zuiver wetenschappelijk onderzoek en met name de community survey. In hun stratificatie-onderzoek in een Amerikaanse stad bemerkten Warner en Lunt (1941) dat een stand slechts bestaat in en door de kennissenkringen, de 'cliques'. Belangrijk zijn de mensen door wie men wordt ontvangen, aan wie men zich refereert. Het zijn de kleine kringen, die de mens tot oriëntatie dienen en die bepalend zijn voor het gedrag en het zelfgevoel van het individu.

Ten derde kenden Katz en Lazarsfeld, werkers op het terrein van massamedia en propaganda, in hun werk uit 1955 een grote betekenis toe aan de kleine groep met betrekking tot de opinievorming. Onder het hoofd 'the rediscovery of the primary group' toonden zij met behulp van onderzoekresultaten aan, dat er overal deskundige luisterposten (zogenaamde opinion leaders) zijn, die de informatie aangeboden door de diverse massamedia, in hun onmiddellijke omgeving doorgeven. Deze — uiteraard geselecteerde — informatie wordt in kleine kring besproken. Zo komt de opinievorming via persoonlijke relaties tot stand. Vervolgens moet worden gememoreerd — hoewel het niet het terrein van de socioloog of sociaal-psycholoog is — dat het inzicht van psychiatrische zijde in de betekenis van de interpersonale verhoudingen reeds van oude datum is. Ter illustratie moge een citaat van Freud uit *Massenpsychologie und Ich-Analyse* (1921) dienen. 'De tegenstelling tussen individuele psychologie en sociale psychologie, die op het eerste gezicht van grote betekenis lijkt, verliest bij diepergaande beschouwing veel van haar scherpste. Want de individuele psychologie... kan maar in uitzonderingsgevallen afzien van de verhoudingen van het individu tot andere individuen. In het zieleleven van de enkeling speelt telkens weer de ander een rol als voorbeeld, als object, als helper of als tegenstander en daarom is de individuele psychologie van meet af aan tevens sociale psychologie in deze ruimere maar volkomen gerechtvaardigde zin.' Stack Sullivan duidde later ook de psychiatrie als een 'interpersonal theory' aan. Veel van deze psychiatrische inzichten waren op ervaring en intuïtie gebaseerd. Meer systematisch

ging Moreno, de grondlegger van de sociometrie, te werk bij de vaststelling van de attractie- en rejectiepatronen in kleine groepen.

De grondlegger van de als laatste te noemen richting, de groepspsychologie, is Kurt Lewin. Kenmerkend voor zijn werk was de voortdurende wisselwerking tussen empirisch onderzoek en psychologische theorievorming. Hij heeft onder meer de stoot gegeven tot groepsexperimenteel onderzoek, zowel in het veld als onder de strakke condities van het laboratorium.

Van de vele door Lewin gestimuleerde onderzoekingen noemen wij het klassieke experiment van zijn leerlingen Lippitt en White. Dit had tot doel het groepsgebeuren te bestuderen onder drie verschillende typen van leiding geven: autocratisch, democratisch en laissez-faire. De groepen waren — met het oog op het experiment opgerichte — hobbyclubs van jongens van 10 jaar, waar maskers werden gemaakt. De wijze van leiding geven was operationeel gedefinieerd d.m.v. rolinstructies aan de leiders. Om de persoonlijke factor uit te schakelen, traden allen in de drie situaties op. Het autocratisch leiding geven bestond voornamelijk uit het geven van persoonlijke orders op korte termijn, zoals bv. 'Pak je kwast' of 'Geef dat aan mij'. Laken en prijzen geschiedde op een persoon tot persoon basis: 'Dit heb jij goed of fout gedaan'. Het democratisch leiderschap was meer op de groep gericht. Prijzen en attenderen op tekortkomingen gebeurde zakelijk: 'Dit is goed werk'. De laissez-faire leider was eigenlijk geen leider. Aan het begin van de middag zei hij: 'Daar liggen de spullen en als jullie me nodig hebt, kom je maar bij me'. Verschillen tussen de groepen werden bepaald door metingen van produktiviteit en moreel. Het moreel werd o.a. gemeten door vergelijking van de frequentie, waarmee de termen wij en ons werden gebruikt met die van ik en mij. In de democratische groepen bleek volgens deze index het wij-gevoel sterker te zijn dan onder de beide andere condities. Hoewel de produktiviteit onder de autocratische leider iets hoger was dan onder de democratische, was de arbeidsmotivatie in de democratische groepen het hoogste. Dit bleek vooral duidelijk gedurende perioden van afwezigheid (10 minuten per clubmiddag) van de leider. In de democratische groepen werkten de jongens gewoon door. In de autocratische groepen hielden zij vrijwel onmiddellijk op met werken, terwijl zij in een uitbarsting van agressie elkaar te lijf gingen. In de laissez-faire groepen steeg de produktie, omdat een van de jongens bij feitelijke ontstentenis van de leider als informeel leider op ging treden.

Leiding geven volgens de laissez-faire methode — dus eigenlijk niet leiding geven — komt betrekkelijk veelvuldig voor.

In bedrijven denke men aan de bazen, die maar het liefst stug-aan achter de werkbank of machine staan. Ook de wijze waarop Bion zijn therapiegroepen in de Tavistock Clinic in Londen benaderde, zou men met laissez-faire kunnen kwalificeren. Aan de hand van zijn ervaringen met deze groepen meende hij drie verschillende fasen, die elkaar steeds afwisselen, te kunnen onderscheiden. In de 'dependency' fase was een grote afhankelijkheid, voornamelijk van de therapeut, te constateren; in de 'pairing-off' groep zocht men als het ware bescherming bij elkaar en in de 'fight and flight' groep waren verzet- en vluchtreacties relatief het sterkst aanwezig. De wijze evenwel waarop Bion tot deze — op zichzelf intrigerende — fasen kwam, moet uiterst gevaarlijk worden genoemd. Hij was zowel observator, deelnemer als leider van de groepen. Zijn observaties werden dus niet alleen gekleurd door zijn eigen rol als deelnemer maar hij kon — uit hoofde van zijn positie als leider — een enorme invloed uitoefenen op de gedragingen van de andere groepsleden.

Hoe sterk onderlinge beïnvloeding wel kan zijn, blijkt uit de onderzoeken van Asch. In een als waarnemingsexperiment geïntroduceerde situatie moesten de proefpersonen de lengte van drie lijnen vergelijken met een standaardlijn en aangeven welke van de drie gelijk was aan de standaard. Uit schriftelijk vooronderzoek bleek, dat de conditie helder was: er werd een te verwaarlozen aantal fouten gemaakt. Beurt om beurt moesten acht proefpersonen hun oordeel over de lengte van de lijnen uitspreken. Van deze acht was evenwel slechts de proefpersoon, die de zevende plaats innam naïef, d.w.z. niet op de hoogte van de werkelijke doelstelling van het experiment. Alle anderen waren van te voren door de proefleider geïnstrueerd (stooges). De eerste twee oordelen werden correct gegeven. Bij de derde en een aantal latere vergelijkingen reageerden alle stooges consequent met een fout antwoord. De naïeve proefpersoon werd hierdoor in een conflictsituatie geplaatst. Hij moest óf de evidentie van zijn visuele waarneming verloochenen óf hij werd een volkomen buitenstaander. Het resultaat was, dat één derde van de proefpersonen zwichtte voor het oordeel van de groep. Sommige proefpersonen volgden letterlijk en figuurlijk de groep blindelings, door namelijk de ogen neer te slaan en het oordeel na te zeggen. De tegenhanger hiervan is de proefpersoon, die zijn oren dichtstopt en op deze wijze zijn 'onafhankelijkheid' bewaart. Het gevoel volkomen alleen te staan, bleek voor velen een stress-situatie te betekenen. Doorbreking van het unanieme (foutieve) meerderheidsoordeel door slechts één ander, was voor vrijwel alle proefpersonen

(95 procent) voldoende om de eigen visuele waarneming te volgen.

Waarschijnlijk spelen ook culturele factoren een rol bij de mate waarin men zich door anderen laat beïnvloeden. In Amerika heet het 'to be different is indecent'. En in de protocollen van Asch kwam herhaaldelijk de uitspraak voor: 'Ben ik nou helemaal gek geworden!' Toen Willerman het experiment in Groningen als demonstratie met een aantal groepen herhaalde, zwichtte allereerst geen enkele proefpersoon voor het groeps-oordeel en bovendien luidde hun uitspraak: 'Zijn ze nou helemaal gek geworden!'

Tegenover dit experiment van Asch, waarmee is gedemonstreerd in welk een uitzonderlijk hoge mate men zich door de leden van de eigen groep kan laten beïnvloeden, staat de studie van Kelley en Volkart, die onderzochten in hoeverre een groep resistent is tegen beïnvloeding van buitenaf. Bij Asch werd druk uitgeoefend van binnenuit: om niet het gevoel te hebben buitengesloten te worden, kon men zich beter conformeren. Bij Kelley en Volkart, waar een buitenstaander poogde te beïnvloeden, was vasthouden aan de groepsnormen de veiligste richtlijn om de goedkeuring van de groepsgenoten te blijven behouden. In deze laatste studie werd een groep padvinders als proefgroep gekozen, omdat daar de normen en taken duidelijk zijn gesteld, zoals bleek uit een enquête, die onder de jongens was gehouden (voorliefde voor de vrije natuur, woudloperij, kamperen). In een (experimentele) voordracht werden juist deze normen aangevallen: de taak van de padvinderij in de moderne, veranderde maatschappij zou voornamelijk gezien moeten worden in het leren kennen van de stad en in allerlei stedelijke activiteiten. Uit de resultaten van de een week later nogmaals gehouden enquête bleek, dat de voordracht geen noemenswaardig effect had gehad. De voorliefde van de padvinders voor de vrije natuur was even groot gebleven als voorheen.

Bij het werken met therapiegroepen zal men zich dan ook moeten hoeden voor fixaties aan vaste gedrags- en verwachtingspatronen, daar deze vaak moeilijk zijn te wijzigen.

Om echter te weten of een groep verstand is of flexibel, moeten de groepsprocessen worden geobserveerd. Hierbij doen zich een aantal moeilijkheden voor. Bij de beschrijving van gedrag — en zeker van groepsprocessen — gaat men de observatie in strikte zin te buiten. Er wordt in meerdere of mindere mate geïnterpreteerd. Zo wordt bv. vermeld, dat een van de groepsleden nerveus op tafel tikt. Wat werd waargenomen, is een onbested aantal tikjes. Toevoegingen als nerveus, ongeduldig of geïrriteerd zijn inferenties. Om de betrouwbaarheid van

de observaties te vergroten, doet men er verstandig aan om met meer dan één observator te werken en de protocollen met elkaar te vergelijken. Op deze wijze kunnen subjectieve vertekeningen worden gecorrigeerd. Een ander gevaar, dat de observator bedreigt, is het mee-opgenomen worden in het groepsgebeuren. Voelt hij zich groepslid, dan is het met zijn objectiviteit — en daarmee met de validiteit van zijn observaties — gedaan. Hij kan daarom beter in een andere ruimte en onzichtbaar voor de groep worden opgesteld. Ethische bezwaren behoeven tegen een dergelijke werkwijze niet te bestaan: men kan de groep van de aanwezigheid van de onzichtbare persoon (personen) op de hoogte stellen.

De leider van een therapiegroep, die — al is het slechts door het blote feit van zijn zwijgende aanwezigheid — in hoge mate het groepsproces beïnvloedt, is niet de meest aangewezen persoon om zelf de interacties te beschrijven. Daar het echter niet denkbeeldig is, dat een onafhankelijke observator juist in deze groepen, waar over affectief geladen ervaringen en fantasieën wordt gesproken, mee gaat vibreren, kan men hem beter ook in feite een toeschouwersplaats toebedelen.

LITERATUUR

- Asch, S. E. (1951) Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In: D. Cartwright & A. Zander (1960), p. 189—200.
- Bion, W. R. (1961) *Experiences in groups*. New York.
- Cartwright, D. and A. Zander (1960) *Group dynamics*. Evanston.
- Freud, S. (1921) *Massenpsychologie und Ich-Analyse*.
- Katz E. and P. F. Lazarsfeld (1955) *Personal influence*. Glencoe.
- Kelley, H. H. and E. H. Volkart (1952) The resistance to change of group-anchored attitudes. *Amer. sociol. Rev.*, 17, p. 453—465.
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science*. New York.
- Mayo, E. (1933) *The human problems of an industrial civilization*. New York.
- Mayo, E. (1949) *The social problems of an industrial civilization*. London.
- Moreno, J. L. (1960) *The sociometry reader*. Glencoe.
- Sullivan, H. S. (1953) *The interpersonal theory of psychiatry*. New York.
- Warner, W. L. and P. S. Lunt (1941) *The social life of a modern community*. New Haven.
- White, R. and R. Lippitt Leader behavior and member reaction in three 'social climates'. In: D. Cartwright & A. Zander (1960), p. 527—553.