

De mens als grens

Geschrapd hoofdstuk DHO-3

Het conformismeconflict

Onze wens om te conformeren is groter dan ons respect voor objectieve feiten.

Margaret Drabble

'Schrijven is schrappen', zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk. Iedere auteur weet het: zonder het adagium 'kill your darlings' ga je het niet redden met je manuscript, hoe mooi je ook vindt dat je alinea's zijn geschreven en hoe belangrijk je ook denkt dat je boodschap is. Dit artikel is één van die hoofdstukken die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van De mens als grens in zijn geheel zijn geschrapd. Ik neem ze één op één over, dus je kunt in de tekst verwijzingen naar eerdere of latere hoofdstukken tegenkomen, gebaseerd op de structuur van het manuscript van dat moment. Toch kun je elk geschrapd hoofdstuk lezen als een zelfstandig artikel. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in het inmiddels gepubliceerde boek is overgebleven.

Met dank en dapper schrappende groet,

Bart Flos

Al jaren geef ik workshops over mens, groep en gedrag bij een groot opleidingsinstituut. De groepen bestaan doorgaans uit zo'n twintig leiders, managers en stafleden uit alle denkbare sectoren en branches. Het voordeel van dat soort verzamelde individuen van allerlei corporate slag is dat je 'live' sociaalpsychologische experimenten kunt doen en deze direct kunt bespreken. Het instituut maakt bijvoorbeeld gebruik van grote, brede, in een hoek gevouwen kaarten die bedoeld zijn om naam en functie te vermelden. Het leuke daarvan is dat op de ene kant gender, achternaam en bedrijfsnaam staat (Dhr./Mevr. X van bedrijf Y) en op de andere kant alleen de voornaam. Dat biedt mogelijkheden voor een experiment waarbij ik dankbaar gebruikmaak van enkele gedragseigenschappen van de samenwerkende mens.

Zolang als de mensheid de tijd kan tellen en zich in groepen verzamelt komen we te laat. Ik heb heel wat internationale projecten gedaan en trainingen gegeven om te kunnen constateren dat dit, met gradaties, in alle organisaties en in vrijwel alle culturen voorkomt.

Uiteraard zijn ook de door mij te trainen groepen zelden compleet bij aanvang; er zijn er altijd wel een paar te laat. Daarbij kennen de deelnemers elkaar over het algemeen niet en iedereen gaat aan het begin door hetzelfde schoolse ritueel. Ze komen binnen, zien de opstelling van tafels en stoelen (meestal een halfopen kring) en gaan zich settelen. Daarbij is het de bedoeling dat ze hun naamkaart aan de voorkant van hun tafels neerzetten, met voornaam of achternaam naar voren. Er is altijd een eerste deelnemer die zijn kaart heeft neergezet en daarna druppelt de rest binnen. Als de eerste bijvoorbeeld de voornaam naar voren heeft gezet, doet de tweede dat ook en de derde, enzovoorts. Tijdens mijn introductie leg ik vervolgens uit wat er zojuist is gebeurd.

Ik vertel ze dat ze waarschijnlijk dachten dat ze een 'vrije keuze' hadden toen ze hun naambordjes neerzetten, maar dat is niet zo. De meeste deelnemers zullen namelijk in een snelle blik eerst de ruimte 'gescand' hebben, om te zien wat de anderen hebben gedaan. Vervolgens zullen ze hun keuze hierop hebben aangepast. Het resultaat? Bijna iedereen doet hetzelfde. Ik vertel ze dat ze zich hebben geconformeerd aan de grootste gemene deler binnen de groep. Dat verschijnsel staat bekend als groepsconformisme en het speelt een uiterst belangrijke rol in de dagelijkse samenwerking binnen kleine en grote sociale groepen. Als er vervolgens daadwerkelijk nog deelnemers ontbreken, geeft me dat een mooie gelegenheid voor een demonstratie van dit interessante verschijnsel.

Ik verlaat de ruimte en doe de deur dicht (waarbij ik me altijd afvraag wat er, qua leiderschap en volgerschap, zou gebeuren als ik vervolgens ergens een biertje zou gaan drinken en niet meer terug zou komen) en speel een laatkomer na. Ik klop netjes, ga naar binnen, er valt een stilte, iedereen kijkt en ik mompel in mijn rol als laatkomer een zacht 'goedemorgen', maak mezelf klein, loop achterlangs, prevel iets van 'sorry', ga zitten en dan zet ik mezelf ter demonstratie in de slow motion modus. Want het non-verbale gedrag van de sociale groepsprimaat mens van dat moment is heel interessant. Ik pak mijn naamkaart en kijk vertraagd op, scan de zaal door mijn hoofd langzaam van de ene naar de andere kant van de ruimte te bewegen en zet mijn kaart neer zoals iedereen dat heeft gedaan. Daarmee illustreer ik het split second besluit waarin ik me conformeer aan de groep. 'Die anderen zitten er tenslotte al langer en zullen wel weten hoe het werkt hier', is de algemene gedachte. Ik laat zien dat een nieuw lid van een groep héél snel, grotendeels intuïtief en onbewust, de groepssituatie inschat en een besluit neemt om zich aan te passen.

Het hilarische aspect van dit experiment is natuurlijk dat er op elk moment daadwerkelijk een laatkomer kan arriveren. Want ik ga daarna door met de rest van mijn introductieverhaal en áls er dan iemand te laat komt, dan stop ik met praten en speelt het zich in de meeste gevallen exact zo af. Op het moment dat de échte laatkomer zich vervolgens precies zo conformeert, begint de groep natuurlijk te lachen, want het is heerlijk om aan de 'goede' kant van het

experiment te zitten. Ik verklap dan aan Mijnheer of Mevrouw Te Laat wat er aan de hand is en daarmee worden ze deelgenoot van het experiment. Wie de laatkomers ook zijn, de rest van de workshop zijn ze een klein beetje de pineut – altijd in context en met humor – en zal ik ze er regelmatig aan herinneren wat het effect is van te laat komen op hun kleine groepen, zeker als ze behoren tot ‘het management’ van de organisatie.

Vervolgens vertel ik dat er soms wel eens iemand tussen zit die afwijkt van de groepshouding en zich *niet* conformeert. Dan zie je ineens een achternaam tussen al die voornamen staan. Dat is uitermate interessant, want je zou je nu kunnen afvragen waaróm die persoon dat doet? Is ze *recalcitrant* óf *non-conformistisch*? Of heeft ze gewoon niet opgelet? Iemand die recalcitrant is zegt:

‘Als de groep naar links gaat, dan ga ik per definitie naar rechts. Als ze vervolgens besluiten om alsnog naar rechts te gaan, dan ga ik meteen, uit principe, naar links’.

Een non-conformistisch persoon zegt echter:

‘Ik zie dat de groep naar links gaat. Ik ga dat eerst eens even onderzoeken op voor- en nadelen en wellicht ga ik mee. Maar als mijn onderzoek aantoont dat rechts de betere keuze is, dan ga ik naar rechts en zal ik de anderen daarover informeren en adviseren’.

Met welke van de twee zou je liever omgaan?

Wat je ook wel eens ziet is dat een deelnemer inderdaad niet goed heeft opgelet en vervolgens met een verontschuldiging (‘oh, sorry’) de kaart weer omdraait naar de grootste gemene deler. Alsof er een ‘fout’ gemaakt zou zijn. Groepsconformatie is een zeer interessant maar hardnekkig, heel menselijk verschijnsel uit de sociale psychologie en iedere leider en manager zou er goed aan doen zich daar eens in te verdiepen.

Er zijn natuurlijk ook varianten op dit experiment te verzinnen. Ik zal er hier twee noemen. Ik heb wel eens een groep gevraagd, in afwachting van de laatkomer, om hun naamkaarten, die zonder uitzondering op de voornaam stonden (dat is toch de voorkeur zo blijkt in de praktijk), om te draaien en zo hun achternaam en bedrijfsnaam te laten zien. Als we dan opnieuw het experiment uitvoerden, dan bleek inderdaad dat de laatkomer nu voor de achternaam ging. Nóg interessanter is het als ik de aanwezige groep vraag om hun kaartjes *om en om* te zetten, dus achternaam – voornaam – achternaam – voornaam, enzovoorts. Dat is ook een interessant experiment, want dan wordt de laatkomer min of meer gedwongen om tóch nog zelf een keuze te maken. Er dan kan immers geen gemakzuchtig beroep meer worden gedaan op de eerdere besluitvorming van de groep; er moet voor de verandering eens zelf worden nagedacht.

De boodschap

Een dergelijk sociaalpsychologisch experiment is een creatief begin van de workshop en het stelt me in de gelegenheid om een duidelijke boodschap af te geven. Wij zijn sociale groepsprimaten en wij conformeren ons aan de prevalerende atmosfeer binnen kleine sociale groepen. We passen ons voortdurend aan en zorgen ervoor dat we ons hoofd niet te ver boven het maaiveld uitsteken (lees: overpresteren), maar dat we ook niet te ver achterblijven (lees: onderpresteren). Groepen mensen zijn meedogenloos in het handhaven van wat als 'normaal gedrag' wordt gezien: 'doe maar normaal dan doe je al gek genoeg'. Met het 'aanpassen aan de prevalerende atmosfeer' bedoel ik overigens zowel een negatieve als een positieve atmosfeer. Als er, om maar een voorbeeld te noemen, veel wordt geklaagd in een kleine groep klagen we mee, anders lopen we het risico uit de groep te worden gestoten. Als een kleine groep daarentegen meer positief-kritisch is ingesteld en problemen al snel in oplossingen omzet, dan doen we ook mee, om precies dezelfde redenen.

Omdat dit soort sociaalpsychologische fenomenen zich in de praktijk van alledag voortdurend voordoen, altijd en overal, zien we ze als leiders en managers nogal eens over het hoofd. We zijn er doorgaans ook niet mee bezig, want 'het valt niet onder onze harde vaardigheden, ons vakmanschap. We hebben wel wat anders te doen', zo redeneren we, 'dan ons bezig houden met sociale psychologie en evolutionaire biologie. Er moet omzet gemaakt worden, resultaat geboekt worden en we moeten onze harde groeidoelen halen'. Toch zouden we beter moeten weten, want dat gebrek aan kennis belemmert de transformatie naar een hoger organisatorisch volwassenheidsniveau. Sterker nog: het houdt ons weg van de hoogvolwassen organisatie en die barrière is hardnekkig onbuigzaam, zo blijkt in de praktijk.

Ondertussen introduceren we, door het natuurlijke verloop in onze organisaties, voortdurend nieuwe individuen in dit groepsproces, die hun unieke genetische eigenschappen én een rugzak vol omgevingskenmerken meenemen. Mensen verlaten de groep, nieuwe mensen komen erbij. De organisatie groeit en het personeelsbestand wordt uitgebreid. Als gevolg van reorganisaties worden afdelingen gesplitst dan wel samengevoegd. Leiders en managers verwisselen van plaats. Het is een boeiende smeltkroes van samenwerkende, voortdurend om zich heen kijkende, zich conformerende sociale groepsprimaten, die zich stuk voor stuk nog steeds gedragen als eenkennige, kortzichtige en zelfzuchtige jagers-verzamelaars.

Welnu, stel je voor, je hebt zojuist succesvol een sollicitatieprocedure bij een bedrijf doorlopen en je bent aangenomen. Gefeliciteerd! Je wordt nu onderdeel van die sociale smeltkroes, maar veel belangrijk nog: je mag in ons voorbeeld een plaats gaan innemen in de kleine groep van Jan, de notoire zware klager. Hoera! Laten we maar eens gaan kijken wat de invloed is van de klaagparadox en het conformismeconflict op de samenwerking binnen kleine

groepen en hoe deze kennis ons kan helpen om de groepsdynamiek van onze organisaties beter te begrijpen.

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl