

DEFINITIE EN SITUERING

Groepsdenken is een ontspoord besluitvormingsproces waarbij conformeren aan de groepsnormen belangrijker wordt dan een constructieve bijdrage aan de probleemoplossing.

Irvin Janis concludeerde dat een aantal grote, maar rampzalige beslissingen het gevolg waren van groepsdenken. Zo analyseerde hij de beslissing van Kennedy en zijn adviseurs om in 1962 de Varkensbaai binnen te vallen. De operatie ging toch door, ook al wees alles erop dat het geen succesvolle onderneming zou zijn en dat de relaties van Amerika met de andere landen er zwaar onder zouden lijden. Hetzelfde geldt voor de beslissingen die de escalatie van de oorlog in Vietnam tot gevolg hadden. Ook de beslissing van de NASA, die in 1986 leidde tot de lancering en ontploffing van de Challenger, vertoont vele kenmerken van groepsdenken.

Groepsdenken is een mechanisme dat kan voorkomen in elke groep die sterk samenhangt, waardoor de unanimitetsdrang belangrijker wordt dan de zin om alternatieven realistisch te bekijken. De leden van de groep zijn zo overtuigd van de capaciteiten en morele superioriteit van de eigen groep, dat ze verkeerde beslissingen niet mogelijk achten. De groep voelt zich machtiger dan ze in realiteit is. Dergelijke groepen stoppen hun actief zoekproces vóór "ongewenste" informatie aan bod komt.

OMGEVINGSFACTOREN EN SYMPTOMEN VAN GROEPSDENKEN

Groepen zijn uiterst vatbaar voor groepsdenken bij:

- een grote samenhang
- een gebrek aan buitenstaanders
- een gebrek aan methodiek
- zeer sterk leiderschap
- grote druk
- een complexe omgeving.

Door de combinatie van bovenstaande factoren ontstaat er een beslissingsproces dat de volgende symptomen vertoont:

- een gevoel van *onkwetsbaarheid*: de groep voelt zich dermate sterk dat een onrealistisch optimisme en een onverantwoorde risicobereidheid ontstaat.
- *morele superioriteit*: de groep denkt niet meer aan de eventuele ethische gevolgen van de beslissing.
- *collectieve rationalisering*: elke weerstand tegen de gemaakte voorstellen wordt gerationaliseerd. Hoe overtuigend en waar de tegenargumenten ook mogen zijn, toch stellen de groepsleden alles in het werk om hun opvattingen door te drukken.
- *stereotype buitenwereld*: buitenstaanders worden niet geduld en er wordt in stereotype denkwijzen over hen gesproken.
- *druk tot conformisme*: groepsleden met een afwijkende mening worden onder druk gezet om tot een consensus te komen. Hierdoor kunnen andere opvattingen niet aan bod komen.
- *illusie van unanimitet*: een stilzwijgen wordt automatisch als "ja" geïnterpreteerd, waardoor de groepsleden verkeerdelijk denken dat iedereen akkoord gaat.
- *(auto)censuur*: groepsleden zwijgen over de twijfels die ze hebben.

GEVOLGEN VOOR UW BESLUITVORMING

Groepsdenken kan voorkomen in elke hechte beslissingsgroep. Groepsdenken kan ertoe leiden dat alternatieven amper in overweging genomen worden. Bovendien wordt er door het geloof in de eigen superioriteit geen risico-analyse gemaakt. Vooroordelen over buitenstaanders worden als feiten geïnterpreteerd. Als er al een evaluatie van de beslissing gebeurt, dan is die louter een formaliteit. Die pseudo-evaluatie brengt de beslissing zeker niet aan het wankelen. Dit leidt tot gevaarlijke, slecht onderbouwde beslissingen.

HOE GROEPSDENKEN VERMIJDEN?

Groepsdenken kan worden vermeden door rekening te houden met een aantal preventieve maatregelen:

- Geef elk groepslid de rol van kritische evaluator, wat betekent dat twijfels en tegenkanten geuit mogen worden. Het is belangrijk dat elk groepslid openstaat voor kritiek op zijn eigen voorstellen. En dat geldt zeker voor de groepsleider.

MANAGEMENTFICHE

GROEPSDENKEN

- De groepsleider moet er zich voor hoeden dat hij zijn eigen opinie niet opdringt. Het is raadzaam dat hij wacht om aan het woord te komen tot alle alternatieven besproken werden. Kritisch overleg wordt regelmatig gestokt door groepsleiders die vanuit hun machtspositie elk tegenargument in de kiem smoren.
- Leidinggevenden moeten vermijden om groepen samen te roepen voor de goedkeuring van beslissingen die in feite al genomen zijn.
- Buitenstaanders kunnen nieuwe en andere inzichten brengen. Daarom is het raadzaam informatie bij buitenstaanders te halen, of de groep uit te breiden met buitenstaanders.
- Bij de bespreking van alternatieven kan een "advocaat van de duivel" de eventuele negatieve punten proberen te achterhalen. Wie de rol van advocaat van de duivel speelt, levert kritiek, stelt vragen, gaat niet akkoord, en wijst op problemen die kunnen ontstaan als een bepaald alternatief gekozen wordt. De advocaat van de duivel speelt een rol, en zijn opmerkingen zijn daarom niet altijd een weerspiegeling van zijn persoonlijke opvattingen.
- De probleemoplossing kan parallel in twee of meer groepen besproken worden. Hierdoor komen automatisch verschillende alternatieven aan bod. Na de bespreking kunnen de verschillende groepen opnieuw samenzitten om tot een beslissing te komen.
- Eenmaal een consensus bereikt werd, zou iedereen moeten nadenken over zijn eigen standpunt tegenover de beslissing. In een tweede ronde of in een andere vergadering krijgt hij de kans op zijn beslissing terug te komen.
- Maak bij complexe beslissingen gebruik van een methodiek van groepsbesluitvorming waarin iedereen grondig getraind is. Zo'n methodiek omvat stappen van rationele besluitvorming, technieken uit de integrale kwaliteitszorg, creativiteitstechnieken ... en ook een kritische analyse van de voorstellen.
- Janis, I. L., *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
- Neck, C. P. and Moorhead, G., "Groupthink remodeled: the importance of leadership, time pressure, and methodological decision-making procedures", *Human Relations*, May 1995.

BIBLIOGRAFIE

- Janis, I. L. and Mann, L., *Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (New York: The Free Press, 1979).