

Doodlopende steeg altijd dichtbij met groepsdenken

Groepen mensen nemen soms met elkaar totaal verkeerde beslissingen. Beslissingen die ze elk afzonderlijk nooit zouden nemen. Hoe kan zo iets dan gebeuren? Dit beschrijft een proces dat 'groepsdenken' heet. Wat is het en hoe kun je dit doorbreken?

Groepsdenken houdt in dat mensen meer waarde hechten aan de goede verstandhoudingen binnen de groep dan aan een juiste beslissing. Ze zijn bang om kritiek te uiten en houden hun twijfels voor zich. Loyaliteit aan de groep is belangrijker dan de kwaliteit van de besluitvorming.

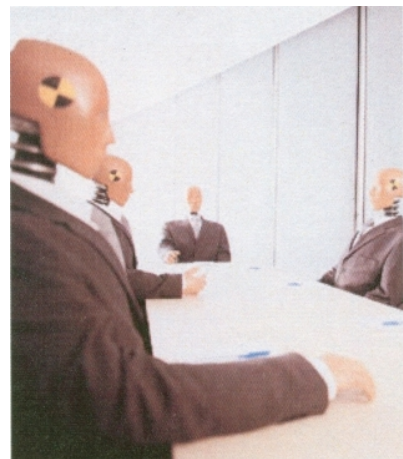
Onkwetsbare groep

De psycholoog [Irving Janis](#) heeft het proces van [groepsdenken](#) in kaart gebracht. Er zijn enkele symptomen te onderscheiden. Eentje is dat de groep zich onkwetsbaar voelt en altijd denkt gelijk te hebben. Een andere is dat de groep foute beslissingen altijd goedpraat. De groep staat daarnaast niet open voor kritiek van buiten en creëert een 'wij-zij-gevoel'.

Illusie van unanimiteit

Bij groepsdenken heerst een sfeer van zelfcensuur, waarbij de leden geen afwijkende mening meer (durven) te hebben. Ten slotte houdt de groep een illusie van unanimiteit in stand door te doen of ze het allemaal eens zijn. Het resultaat van dit alles is dat de groep niet naar bruikbare alternatieven zoekt, geen externe deskundigheid raadpleegt en selectief is met het vergaren van informatie. De kans is zo groot om, zo omschrijft het Gedragslab het, 'met oogkleppen op de doodlopende steeg in te lopen'.

**Een dominante leider
kan een extra factor
zijn voor groepsdenken**



Groepsdenken vindt vooral plaats in hechte, vriendschappelijke groepen die afgeschermd zijn van de buitenwereld. Een dominante leider met veel overtuigingskracht kan een extra factor zijn voor groepsdenken. Enkele technieken kunnen dit omzeilen, schetst het Gedragslab. Zo kan iemand 'advocaat van de duivel' spelen. Die persoon moet kritiek leveren op alle onderdelen van het voorstel.

Een frisse kijk

Een mogelijkheid om anoniem feedback te geven, kan groepsdenken voorkomen. Gebruik bijvoorbeeld een ideeënbus of een systeem van elektronisch vergaderen. Zet daarnaast eens personen met verschillende achtergronden bij elkaar om oogkleppen en eenvormigheid tegen te gaan. Schakel deskundigen van buiten in met een frisse kijk op de zaak.

Vrijuit praten

Het kan daarnaast de moeite lonen om extra bijeenkomsten te beleggen opdat groepsleden toch nog eens tegenwerpingen kunnen inbrengen. Of: laat de leidinggevende even de ruimte verlaten, zodat iedereen echt vrijuit kan praten. Een bekendere techniek om groepsdenken te voorkomen is om de groep af te splitsen in kleine groepjes, die 'aan tafeltjes' nog eens over het probleem verder praten.