

HEAVY MENTAL



CENTRUM VOOR MENTALE BEGELEIDING & COACHING

Info@heavymental.be

A TEAM IS NOT ALWAYS A DREAM

GROEPSDYNAMISCHE PROCESSEN

RUDY HEYLEN

SOCIAL LOAFING

- 1. OMSCHRIJVING FENOMEEN
- 2. OORZAKEN/ VERKLARINGEN
- 3. REDUCTIE/ INTERVENTIES
- 4. REACTIES VAN OP DE WERKVLOER

$$2 + 2 = 3$$

- NEIGING OM MINDER
INSPANNINGEN TE LEVEREN
= P.W.E.
- IN DE BREDE BETEKENIS:
inzet, discipline, durf, overtuiging...

ONTSTAAN P.W.E.

HISTORIEK van ONDERZOEK

- van coördinatieverlies,
- naar verminderde motivatie,
- op basis van verschillende afwegingen of percepties:

- ONZICHTBAARHEID VAN DE EIGEN BIJDRAGE

SUCKER

- TEAMGENOTEN VERLAGEN
INSPANNING (= perceptie)
- IK MIJ DUBBEL PLOOIEN ??
EN SUL UITHANGEN ???
- MIJ NIET GEZIEN ! TANDJE MINDER !!!

FREE / CHEAP RIDER

- VRIJBUITER
- VERSTOPPERTJE SPELEN
(info-asymmetrie / op training geen evaluatie...)
- EN TOCH DEZELFDE WINSTEN

TWEEDE GARNITUUR

- VERWACHTINGSPATRONEN
ten aanzien van TEAMGENOTEN :
- “DE ANDERE(N) MAKEN HET
VERSCHIL”
- DUS: WAAROM IK 100 % ??

STERKTE van PWE

- OMVANG TEAM
- SEKSE / CULTUUR ...

- IDENTIFICATIE van de
INDIVIDUELE BIJDRAGE >>

INTERVENTIES >>REDUCTIE

- 1. INFORMATIE
- 2. ZICHTBAARHEID INDIVIDUELE INSPANNINGEN / PRESTATIES
- 3. WAARDERING VOOR INDIVIDUELE BIJDRAGE
- 4. TEAM - IDENTITEIT

EEN VERWITTIGD MAN

- IS ER GEEN TWEE WAARD
- INFO OP ZICH ONVOLDOENDE

ZICHTBAARHEID VERHOGEN INDIVIDUELE BIJDRAGE

- JA !!
- MITS EFFECTIEVE COMMUNICATIE
- MOEILIKHEDEN :
 - METEN EN EVALUEREN
 - DUIDELIJKHEID NAAR TEAM
 - PERSOONLIJK ENGAGEMENT

WAARDERING VOOR UNICITEIT

- MEER DAN WATERDRAGERS EN SLEUTELFIGUREN
- EVIDENTIE VERZAMELEN
 - BEELDEN
 - GETUIGENISSEN
 - ERVARINGEN
- MORE THAN WORDS

TEAM - IDENTITEIT

- SOCIAL IDENTITY
- SOCIAL STRIVING / LABOURING
- IN COLLECTIVISTISCHE CULTUUR
- HAALBAAR OP TOPSPORTNIVEAU IN EGO - CULTUUR??

PRAKTIJKSITUATIES

- 1. “Wie groot hart en veel inzet toont, mag zeker zijn van zijn plaats”
- 2. “Ik wil werk maken van polyvalente spelers”
- 3. “Ik bouw een team met uitsluitend ‘teamplayers’“

A Team is not always a Dream

‘Cohesie, social identity en groupthink’

Cohesie werkt prestatiebevorderend

- Cohesie is “a dynamic process that is reflected in the tendency for a group to stick together and remain united in the pursuits of its instrumental objectives and/or for the satisfaction of member affective needs”. (Carron, Brawley, Widmeyer, 1998)

Cohesie is...

- Dynamisch proces: veranderlijk over ruimte en tijd
- omtrent het nastreven van de instrumentele objectieven: wat is de bestaansreden van de groep?
Ligt de focus op de taak of het sociale element?
- en /of ter bevrediging van de emotionele noden van de teamleden: ook binnen de meest taakgerichte groepen speelt het affectieve karakter mee.

Cohesie is...

- Circulair (cohesie / prestatie)
- Onderverdeeld in
 - Taakcohesie
 - Sociale cohesie
- Binnen een groep **ALTIJD** aanwezig
 - Niet-cohesieve groepen bestaan niet!

Cohesie bevorderen kan.

- Het hanteren en gebruiken van een uniek ‘playbook’
 - Elke speler heeft een eigen naam en signaal dat alleen binnen het team gekend is (LA LAKERS).
- Situationele factoren
 - Transport, kleedkamers, privileges, rituelen...
- Leiderschapsfactoren
 - Hoe meer de coach spelers laat deelnemen in het beslissingsproces, des te groter de cohesievorming.

Cohesie bevorderen kan.

- Teamfactoren
 - Rollen, normen, ...
- Persoonlijke factoren
 - Toewijding
 - Najagen van doelen (collectief en individueel)
 - Houding (hoe groter de status, des te groter de invloed op de cohesie)

A Team is not always a Dream

- Cohesie werkt NIET ALTIJD prestatiebevorderend
 - Algemene veronderstelling: positieve relatie
 - Onder druk van de teamcohesie:
 - Druk tot conformeren
 - Verminderde nood tot evaluatie van de prestatie

Sociale Identiteit

- Vertrekpunt: lidmaatschap tot een groep / Team
- Teamleden streven naar positieve identiteit
- Evaluatie van de eigen groep (in-group) gebeurt door vergelijking met andere groepen (out-group)

Sociale Identiteit

- Onderscheid In-group / Out-group
 - In-group:
 - Bevoordelen van eigen groep (pos. identiteit)
 - Minder extreem
 - Meer heterogeen
 - Out-group:
 - Wordt beoordeeld via ‘van horen zeggen’
 - Polarisatie
 - Geringe variatie (homogeniteitseffect)

Sociale Identiteit

- Teamleden zoeken naar positief onderscheid: bevoordelen van de in-groep, denigreren van de out-group
- Hoe sterker de sociale identiteit, des te groter polarisatie van de out-groep
- Sociale identiteit en hoge cohesie leiden tot groupthink

A Team is not always a Dream

- Groupthink
 - binnen sterk cohesieve groepen
 - geen oog voor redeneringen en meningen die buiten het conforme vallen
 - geen oog voor alternatieve keuzes
 - teneinde gevoel van groepseenheid en verbondenheid te bewaren.
- De rede vervalt onder een te hoge cohesie

Groupthink: een preventieplan

- Primaire preventie: risico aan de bron uitschakelen
- Secundaire preventie: symptomen detecteren
- Tertiaire preventie: EHBO

Primaire preventie: faciliterende voorwaarden evalueren en eventueel bijsturen.

- Groepen met matig tot zeer hoge cohesie.
- Isolatie van de groep, weg van contradictorische elementen
- Afwezigheid van een onpartijdige leider
- Geen vaste regels of normen over methodes en procedures

Secundaire preventie: symptomen herkennen en aanpakken

- Zelfoverschatting van de groep
 - Kracht
 - Moraliteit
- Cognitieve vernauwing
 - Rationaliseren van genomen beslissingen
 - De ‘goeden’ tegen de ‘slechten’
 - Weigeren de uitgangspunten te herzien
- Conformiteitsdruk
 - Zwijgen is toestemmen
 - Mindguards
 - Minimaliseren van eigen twijfels en bedenkingen

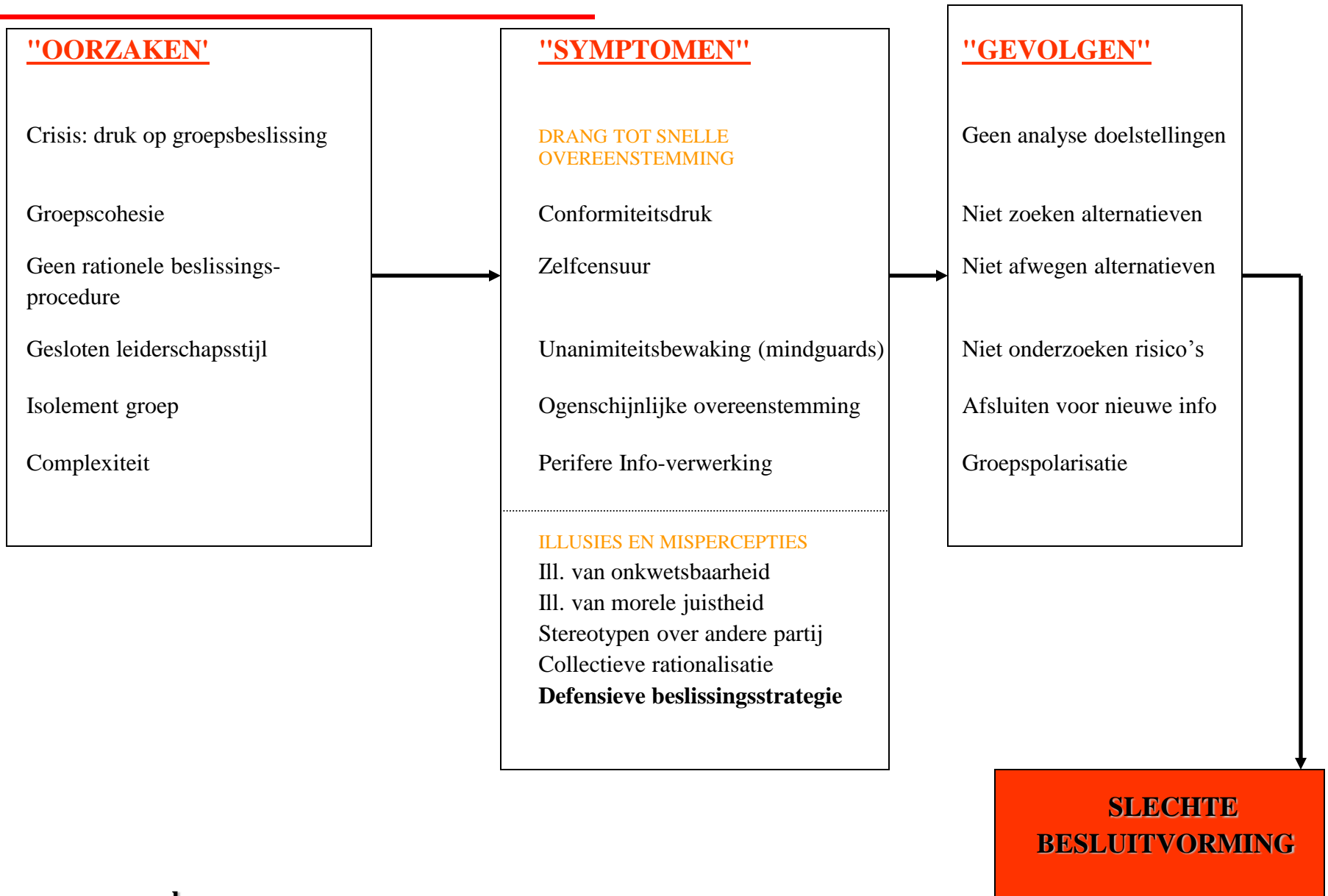
Tertiaire preventie (EHBO): Gevolgen van groupthink in het beslissingsproces

- Onvolledig zicht op alternatieven
- Onvolledig zicht op doelen
- Geen risicoanalyse van de gemaakte keuzes
- Onkunde eerder verworpen alternatieven te herbekijken
- Beperkte informatievergaring
- Geen rampenplan aanwezig

Vermijdingsstrategieën

- Geef alle groepsleden de rol van de kritische evaluator
- Leiders geven vooraf geen info over de beoogde richting van het beslissingsproces
- Aanwezigheid van expertise van een buitenstaander
- Beurtrol ‘advocaat van de duivel’
- Poog met de groep de taktiek van de tegenstander mee te construeren / voorspellen

Model Groupthink (Janis, 1962)



Onderling verband ‘Social Identity – Dreiging – Attributie – Groupthink’

Onderzoek: Hogg en Hains (1998)

1. Kwaliteit van de besluitvorming interageert met social identity en dreiging.
2. Kwaliteit van de besluitvorming interageert met social identity, dreiging en attributie.

1. Social identity – dreiging

- Hoge social identity: conformiteitsdrang
- Dreiging: ‘notie: video-opname zou bij falen gebruikt worden als voorbeeld hoe het niet moet’
- Resultaat: hoge vorm van groupthink in het besluitvormingsproces

2. Social identity – dreiging – attributie

- Hoge social identity: conformiteitsdrang
- Dreiging: ‘notie: video-opname’
- Attributie: falen ligt aan lawaai op de achtergrond
- Resultaat:
 - Met attributie onder dreiging: resultaat is gelijk aan besluitvorming zonder dreiging.
 - Zonder attributie onder dreiging: veel zwakkere besluitvorming.



CENTRUM VOOR MENTALE BEGELEIDING & COACHING