JANIS
GROUPTHINK (= GT)

Lieven Jonckheere

2007

GROUPTHINK
DEFINITIE

neologisme

groupthink = groepsdenk
cf. Orwell "1984": *doublethink*
indoctrinatie vanwege een totalitaire overheid waarbij burgers terzelfdertijd op twee manieren moeten denken – een soort verplichting om tegen zichzelf te liegen

paradigma

nieuw paradigma in de sociale psychologie (cf. ook Milgram)
paradigma = schoolvoorbeeld van een formulering van een probleem – op een manier dat het oplosbaar wordt

definitie (pp. 6-7)

bepaald soort *group*: 'elite'
- *small*
- *high level/prestige*
- *tightly-knit* (= gebreid, geweven, verweven, verknoopt – iedereen heeft ergens wel met ieder ander te maken, vanuit gemeenschappelijke voorgeschiedenis)

bepaalde context: hooggespannen verwachtingen van buiten af
- *under stress*
- moet tot *decision* komen

denkt op bepaalde manier: *groupthink*
- *concurrence seeking* (= samen-loop van denken)
- *premature*
- *excessive*

resultaat: leidt tot schandalig slechte beslissing = *policy failure*

JANIS
UITVINDER VAN GT

referentie

Irving Janis – "Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes", 1972

psychologische verklaring

verklaring vanuit individuele psychologie (*psychological study)*

- achtergrond Janis = *selfpsychology* (cf. Maslow)
- kwaliteit individuele beslissingen onder stress – wat maakt dat men die trouw kan blijven
- typisch:
  - stoppen met drinken, beginnen dieet, etc
  - moeilijkheden van strijd tegen verslaving

politiek toepassingsgebied

- vraag uitgebreid tot kwaliteit/houdbaarheid beslissingen door groepen onder stress – wat maakt dat men trouw blijft aan verkeerde beslissingen
- typisch: USA buitenlands beleid (*foreign policies*)
  - voorbeelden USA: elke president heeft eigen schandaal door GT (p. 5)
  - bevorderende omstandigheden in USA-politiek systeem
    - systeem: éénpartij regering + elke president stelt zelf eigen *staff* samen
    - omstandigheid: noodzaak om op korte termijn beslissingen te forceren
    - cultuur: leider voorbeeldfunctie – iedereen moet doen zoals leider (en die moet doen zoals iedereen)
  - typisch USA? (cf. *obedience* typisch Duits?)

’ T HART
UNIVERSITAIRE
SYSTEMATISOR EN INTEGRATOR VAN GT

referentie

Paul 't Hart – "Groupthink in Government: a Study of Small Groups and Policy Failure", John Hopkins University Press, September, 1994 [1985]
Kopies in cursus (pp. 1-126)

uitbreiding verklaring & toepassingsgebied

- *study* in het algemeen = *revised model*
  aanvulling psychologische verklaring GT door Janis met sociologische verklaring
  cf. idee integratie: oorspronkelijke auteurs zelf zeggen dat bepaalde perspectieven onverzoenbaar zijn, maar de universitaire systematiseerders/integrators weten beter, en proberen dus water met vuur te verzoenen)

- GT overal bij elites zoals hierboven beschreven
  dus niet alleen in buitenlands beleid US
  - cf. kampbeul niet typisch Duits
  - ook voorbeelden buiten USA buitenlands beleid (p. 13)
  - zeer weinig in België?
    - geen beslissingen, eerder uitstel/compromis/compensaties
    - meer risico in Vlaanderen?

geïntegreerd model 't Hart

antecedent conditions → GT → *observable consequences*	
VOOR	NA
oorzaken	effecten
voorwaarden	gevolgen
bevorderende omstandigheden	symptomen

verschillende overzichten van deze structuur
- inhoudstafel
- schema's pp. 8, 122
- samenvattingen pp. 22, 99, 123 ev

ANTECEDENTEN GT
OORZAKEN
VOORWAARDEN
BEVORDERENDE OMSTANDIGHEDEN

antecedenten = neutrale term (cf. S uit behaviorisme) voor 'verklaring
echter nood aan onderscheid tussen verschillende soorten 'verklaringen'
- echte 'oorzaken' = verklaring
- 'voorwaarden'
- bevorderende omstandigheden

vier 'antecedenten'
1. *cohesiveness*
2. *compliance*
3. *de-individuation*
4. *intergroup conflict*

1. ***COHESIVENESS***

eerste factor ter verklaring van GT
voor Janis de enige oorzaak – 't Hart zoekt nog andere oorzaken

schema p8 – samenvatting p22

DEFINITIE *COHESIVENESS*

vertaling

- term *cohesiveness*
  cohesion = natuurkunde: onderlinge samenhang → *cohesive* = 'coherent, samenhangend, bindend, samenhang bevorderend'
  afgeleid substantief *cohesiveness* enkel in de betekenis van Janis gebruikt (= neologisme? bij elke uitvinder – cf. Freud *Trieb*)
- intuïtieve betekenis
  we-ness, clubby atmosphere ('mannen ondereen') – samenklitten
- vertaling
  - 'coherentie'? = *coherence*!
  - beter zelf een neologisme: 'samenhankelijkheid'

van positief naar negatief

ideologische ommekeer attitude tegenover samenhankelijkheid
- vroeger eerder positief
- nu vooral negatief:
  cohesiveness → GT → lage kwaliteit beslissingen, zelfs fiasco's

COHESIVENESS = PEERPRESSURE

peer

gelijke
connotatie: 'leden van hoge adel onder elkaar'

peer-pressure

onderlinge druk van gelijken
onderlinge druk van degenen die zich ietsje beter voelen dan de rest (cf. Orwell: *all animals are equal but some are more equal than others*)

peer-pressure to conform with performance standard
nieuwelingen moeten zich conformeren aan heersende groepsnormen
- vaak impliciet
- niet té slecht en niet té goed
  cf. fabriek: nieuwe arbeiders onder druk gezet om niet onder maar ook niet boven de vaak impliciete standaarden te presteren – "niet werken voor den baas"

STRESS = DÉ OORZAAK VAN *COHESIVENESS*

psychologische theorie van Janis

samenvatting

externe stress → interne stress → cohesiveness → GT
dus ontdubbeling stress in externe en interne stress

externe stress = stress door externe *threats …*

- externe bedreiging = *provocative situational context*
- twee soorten externe bedreiging
  - directe: strijd met andere groep (*survival* groep) – cf. infra *intergroup conflict*
  - indirecte: moreel dilemma
    - heden probeert men elk probleem te herformuleren als volledig oplosbaar, met vooraf gegeven beste oplossing (cf. paradigma, maar ook *Endlösung*) = probleem/oplossing model: men heeft probleem – men spreekt af wat een voor alle partijen bevredigende oplossing zou moeten zijn – en dan ontwikkelt men procedures/heuristiek om die oplossing te bereiken (zonder dat iemand nog het recht heeft om die oplossing in vraag te stellen)
    - dilemma = probleem kan niet geformuleerd als 'oplosbaar' probleem, niet standaard en/of wettelijk op te lossen – elke oplossing is noodzakelijk ergens 'fout', men zal gelijk hoe streng beoordeeld worden door buitenwereld

… creëert interne stress = stress door interne *threats*

ego-preservation & self-esteem endangered → anxieties
vanuit vage *selfpsychology background* Janis (*selfpsychology*, p. 276 – onderscheid ego/self cf. supra)

***cohesiveness* = antwoord op interne stress**

cohesiveness = socio-emotionele support (p. 43)
- *cohesiveness* of sociale verbondenheid heeft psychische waarde voor elk lid
- externe oplossing voor interne probleem van lage zelfwaarde
- *anxieties relieved* (p. 16)

zgn structurele fouten organisatie
= 'bevorderende factoren' voor stress
(cf. schema p. 8)

HET BEDREIGDE *SELF* = ENIGE VERKLARING VOOR *COHESIVENESS*?

bedreiging *Self* → *cohesiveness*!
bedreiging *Self* = enige oorzaak/verklaring van *cohesiveness*?

't Hart ziet nog andere 'oorzaken' van cohesiveness dan de bedreiging van het Self

waarom wil mens tot groep behoren – vanwaar *cohesiveness* ?
verklaring vanuit verschillende theorieën (p. 32)

- humanistische psychologie – cf. behoeftepiramide Maslow
  hierbinnen Janis, met zijn *selfpsychology*
  - biologische behoeften
    - soortbehoud
    - zelfbehoud
  - sociale behoeften – aangeboren sociale drift
    - ten opzichte van gelijke
    - ten opzichte van Andere (cf. infra compliance tov leider)
  - psychische behoeften
    - ego-behoeften – *ego-preservation*
    - self-behoeften – *self-esteem*

    externe stress leidt tot aantasting van *ego* én *self* = negatieve gevoelens
    enkel *cohesive group* garandeert dan nog vervulling van behoeften aan *ego-preservation* en *self-esteem*
- cognitivistische psychologie
  cognition = gedachte
  stress (extern en intern) leidt enkel tot *cohesiveness* indien bepaalde 'positieve' gedachten over 'groep' aanwezig zijn – mediërende functie van positief denken!
  - verwachten dat groepsactie iets zal uithalen (p. 43)
  - geloven dat leider oplossing heeft (cf. infra *compliance* tov leider)
- *Stimulus-Response theory = learning theory* = behaviorisme
  stress leidt tot *trial-and-error* gedrag
  een van de vormen van dat *trial-and-error* gedrag is *cohesiveness*
  cohesiveness wordt beloond (positieve *reinforcment*) doordat het toevallig externe voordelen oplevert (*contingencies*)
  cohesiveness is dus aangeleerd door omstandigheden
- sociologische theorieën
  cohesiveness te verklaren vanuit
  - prestige/symboolwaarde van het behoren tot bepaalde groep
  - belang van initiatie

is *cohesiveness* überhaupt een oorzaak van GT? (p. 40)
***cohesiveness* → GT?**

is *cohesiveness* eigenlijk wel dé oorzaak van GT
of gaat het eerder om een verlangen naar *cohesiveness*
- *stress* → effectieve *cohesiveness* → GT
- *stress* → geen effectieve *cohesiveness*, maar enkel *desire for cohesiveness* → GT

mijn vraag: *gender*-specificiteit van *cohesiveness*?

noch bij Janis noch bij 't Hart
jongens ondereen, *clubby*
- geen rekening gehouden met vrouw
- ook niet geëxploiteerd door het feminisme om kritiek te leveren op macho-beleid
- nochtans sterk veranderd
  - in meest recente *US foreign policy*
    - Madeline Albright, Condoolezza Rice, ea in buitenlands beleid
    - Hilary Clinton *for president!*
  - Europa
    - Duitsland: Angela Merkel
    - Engeland: Margaret Thatcher
    - Frankrijk: Ségolène Royal
    - België: ???

2. ***COMPLIANCE***

tweede factor ter verklaring van *groupthink*
aangebracht door 't Hart
blijft toch ook nog halvelings psychologische factor!

DEFINTIE *COMPLIANCE*

vertaling

connotatie van positief tot negatief (cf. *cohesiveness*)
- buigzaamheid, flexibiliteit
- volgzaamheid, inschikkelijkheid, meegaandheid, gehoorzaamheid
- onderdanigheid, kruiperigheid

definitie

- verhouding tot de leider, de hiërarchie (*pecking order*)
- verticale beïnvloeding binnen de groep

verschillende vormen van verticale groepsdruk

pp. 48-49
onderscheidingen onduidelijk bij 't Hart

1. *compliance*

- 't Hart
- type leider:
  kan effectief belonen/straffen (S-R)
- soort instemming:
  - louter formele instemming
  - eigen twijfels tijdelijk onderdrukken – geen innerlijk conflict
- redens om in te stemmen
  - vanuit schrik – om straf door leider te voorkomen = *anticipatory compliance*
  - vanuit opportunisme, berekening – om eigen doelen op die manier te bereiken, via leider (met het idee dat men altijd nog 'van de trein kan springen' als men op zijn eigen bestemming is aangekomen)
- houding tegenover *dissenters*:
  niet echt als bedreiging voor eigen houding gezien

2. *obedience*

- Milgram (cf. supra)
- type leider:
  geen effectieve/materiële macht – wetenschappelijke autoriteit (weten=macht – cf. utilitarisme)
- soort instemming
  - geloof (cf. religie) dat leider weet wat "het beste is voor het grootste aantal" (utilitarisme)
  - vaak sterk innerlijk conflict – met schuldgevoel
- redens voor instemming:
  zelf niet weten wat best is voor zichzelf en ander
- houding tegenover *dissenters*:
  zij doen twijfelen, kunnen zelfs bevrijdend werken – cf. men neemt hen als voorbeeld en volgt hen (cf. stoppen met shocks geven)

3. *internalization* (= identificatie)

- Freud (psychoanalyse – cf. infra)
- type leider:
  - ideaal figuur
  - belichaamt waarden, hij 'is iemand' – zijn 'waarden' zijn congruent met die van de leden
- redens om in te stemmen:
  - onbewuste verhouding tot leider
  - idealisering leider, vanuit infantiele liefde/respect tot de vader
- soort instemming
  - identificatie = zijn zoals de leider
  - geen innerlijk conflict of schuldgevoel, maar louter goed gevoel
    cf. leidt tot intrinsiek *rewarding behavioral change*
  - wel ambivalentie (liefde/haat)
    cf. lapsussen tov die leiders
    cf. dubbelzinnige verhouding tegenover leider (p. 51) – vooral in crisissituatie
    - *top conformers*: moeten zich meer dan wie aan groepsnormen houden, hét goede voorbeeld tonen, hoge moraliteit
      cf. USA president – bv Clinton en Monica Lewinsky
    - *idiosyncracy credit, more leeway for temporary deviations*: hebben zich reeds bewezen, kunnen zich iets permitteren vanuit hun verdienste
      cf. oude Europa – bv Chirac en zijn onwettige dochter (koning Albert zelfs)
- houding tegenover *dissenters*:
  - gehaat als bedreiging voor innerlijk evenwicht
  - *mindguards* proberen hen via allerlei technieken het zwijgen op te leggen

VERHOUDING VERTICALE/HORIZONTALE GROEPSDRUK

onderscheid verticaal/horizontaal

pp. 58-59, 117, 121

- **horizontaal**
  - beïnvloeding door ander-gelijke
  - *cohesiveness, peer-pressure*
  - Janis enkel dit, zegt 't Hart
    Janis hecht ook wel belang aan leider – cf. weinig hoop op betere oplossing dan die van de 'leider' = verklaring van *cohesiveness* (schema p.8)

- **verticaal**
  - beïnvloeding door Ander-verschillende: leider én hiërarchische plaats
  - drie vormen/niveau's: *compliance, obedience, identification*
  - dat voegt 't Hart toe aan Janis

verhouding verticale *compliance* en horizontale *cohesiveness*

- ***self* bedreigd → *cohesiveness* → *compliance***
  - bedreiging *self* → *cohesiveness* individuen ondereen
  - *cohesive group* → *compliance* tegenover leider of *leader-centered* worden
    iedereen het erover eens dat het ongepast is om de leider tegen te spreken op zulk kritiek moment (schrik dat hij door de mand zal vallen?)
  - bepaald soort leiderschap: *closed* = directief, slechts één keuze, manipulatief
  - meestal dit in de klassiek sociale psychologie – ook bij 't Hart

- ***self* bedreigd ↓ *compliance* ↓ *cohesiveness***
  - bedreiging *self* → *compliance* van elk individu afzonderlijk tegenover leider
    eigenlijk eerder onbewuste *internalisation* dan bewuste *compliance*
    leider aan basis van groepsvorming, niet iemand die verschijnt binnen de bestaande *peer pressure cohesiveness*
  - individuele compliance van iedereen individueel tegenover leider → onderlinge beïnvloeding door gelijken
    cohesiveness is effect van verhouding tot leider
    horizontale *peer-pressure* versterkt verticale *compliance*
  - bij begin van ontwikkeling groepsnormen is leider nog niet duidelijk geprofileerd, maar hij speelt wel een belangrijke impliciete rol bij het tot stand komen van die normen – cf. Robinson-eiland toestanden (p. 50)
  - typisch voor Freud en de psychoanalyse (cf. infra)

3. ***DE-INDIVIDUATION***

derde factor ter verklaring van *groupthink*
ook aangebracht door 't Hart – nog psychologiserender dan Janis (blijft zeer duister)

DEFINITIE DE-INDIVIDUATION

- Zimbardo (pp. 28, 65)
- definitie:
  intrapsychische toestand, gekenmerkt door
  - afwezigheid *self-awarenes, self-identity, self-perception* = zichzelf niet meer kunnen onderscheiden van omgeving
  - afwezigheid *self-regulation* = verdwijnen van schaamte/schuld (sociale angst) → neiging tot *passage à l'acte* (handelen zonder denken)
- theoretische achtergrond
  - onduidelijk, verschillende bronnen
    selfpsychology/persoonlijkheidspsychologie (Maslow, Fromm, Horney)
    Jung: individuatie = individu worden = onverdeeld/één worden, U zelf worden – de-individuatie is de omgekeerde richting
  - oorzaak
    - omgevingsvoorwaarden – bv massa
    - maar ook louter individueel – bv psychose, verliefdheid
  - discussie: wat is lustvol – individuatie (altijd U zelf moeten zijn) of de-individuatie (= even U zelf niet zijn) – als de-individuatie lustvol is, dan zal ze niet leiden tot *groupthink*

ZIMABARDO ONDERZOEK GEVANGENIS (p. 67)

- experiment
  - loten wie bewaker en wie gevangene (toeval! cf. Milgram)
  - allebei geüniformeerd
  - onderbroken omdat bewakers én gevangenen te sterk in hun rol opgingen
- verklaring
  - grotere anonimiteit tov andere groep
  - grotere identificeerbaarheid binnen eigen groep → maximale conformisme aan eigen groepsnormen
- cf. film "Das Experiment", cf. Abu Graib
- cf. Janis' andere onderzoekingen: vanaf welk moment gaat men geloven in de rol die men speelt (geïnterioriseerd)

VERHOUDING *DE-INDIVIDUATION* EN *COHESIVENESS*

- meestal zijn de-individuatie en *cohesiveness* bijna synoniem
  verlies van zichzelf = opgaan in anderen
- soms echter vertoont *de-individuated* individu minder conformisme, het valt buiten de *highly cohesive group* – psychose?

4. INTERGROUP CONTEXT

vierde factor ter verklaring van *groupthink*
dé factor volgens 't Hart (socioloog!)

externe stress (oa *intergroup* competitie, moreel dilemma) → *intragroup cohesiveness*

DEFINITIE

intergroup-strijd inbegrepen in 'bedreigende externe omstandigheden'

strijd tussen verschillende groepen

twee theorieën over het 'verlangen' om tot groep te behoren en verhoudingen tussen groepen (pp. 101)

- ***realistic conflict***
  - behoren tot één groep
    - realisme
      individu kan niet alleen overleven – heeft anderen nodig om zijn eigen doel (overleven) te bereiken = *interdependence of fate* tussen groepsleden onderling
      groepsvorming is dus uiting van realisme
    - instrumentalisme
      groep is middel om iets te bereiken
    - leren van het nut van een groep
      perceived rewards/costs verbonden met het behoren tot een groep (cognitief-behaviorisme)
  - behoren tot de beste groep
    ene groep bestrijdt de ander om zijn leden te laten overleven
    ene groep beter dan ander om te overleven,
  - cf. neo-darwinisme heden (*survival of the fittest*)

- ***social identity***
  - geen echte realistische inzet: groep niet nodig om te overleven
  - psychologische inzet:
    de groep is hét middel om bedreiging van Ego en Self ongedaan te maken of af te wenden
    de groep
    - staat op het niveau van *ego defenses* tegen verlies identiteit
    - geeft het individu identiteit of positief zelfbeeld (*self-esteem*)

    ('t Hart maakt niet altijd even duidelijk onderscheid tussen *ego* en *Self*)
  - negatief mechanisme:
    identiteit niet alleen verworven via groepen waartoe men behoort (positief), maar nog meer door zich af te zetten tegen groepen waartoe men niet behoort (negatief)
    groepsidentiteit versterkt door *intergroupconflict*
  - cf. experiment: groepsvorming via irrelevante criteria (= groep zonder overlevingswaarde) is al voldoende om dodelijke rivaliteit uit te lokken
    bv Klee-lovers versus Kandinsky-lovers
    - stereotypen over wij=goed versus ander=slecht
    - kritiek: a-cultureel gedacht, want dat irrelevant genoemde onderscheid kan psychisch zeer belangrijk zijn (strijd in kunst minstens even erg als in politiek, niet zo dat kunst over irrelevante zaken gaat en politiek over relevante)
  - indien eigen groep die identiteit of *self-esteem* niet garandeert zoekt men andere groep via allerlei strategieën

CONSEQUENTIES VAN *INTERGROUP* COMPETITIE

binnen groep, tussen groepen, voor verliezende en winnende groep
schema p. 106
lezen in de les

CONSEQUENCES VAN GT
EFFECTEN
SYMPTOMEN

cf. schema p. 8

symptomen

GT = 'ziekte – symptomen = ziektetekens

louter negatieve effecten?

- louter negatieve effecten – cf. uitdrukking *victims of GT* (eerste publicatie Janis)
- echter negatief vanuit welk standpunt/perspectief – vanuit wiens belang?
  cf. Amerikaanse politiek (hét paradigma van Janis)
  - regeringspartij
  - USA
  - wereld, derde wereld, Europa

  een zijn dood is de ander zijn brood – altijd goed voor iemand
- principe: eigenbelang geschaad = *policy failure/fiasco*
  victims van eigen goede bedoelingen (zelfbedrog)
  cf. weg naar de hel geplaveid met beste bedoelingen
- GT is geen voldoende uitleg voor *policy failure/fiasco* – wel belangrijke factor

twee reeksen 'symptomen' van GT

tweezijdig, twee tijden bij negatieve *consequences* of symptomen
1. *risk taking, recklesness*
2. *(over)commitment → entrapment*

vertalen in klinische termen, zoals bij individu
ruimer dan sociaal-psychologische blik (experimenten inclusief)
we krijgen oog voor andere factoren
1. *risk taking, recklesness* = manie
2. *(over)commitment* = verslaving → *entrapment* = melancholie/depressie

1. ***RISK TAKING* = MANIE**

pp. 73ev

verdwijnen van het besef van risico

manie
overtuiging dat alles schijn is en dat je dus om het even wat kan doen

probleem met de notie 'risico'

- Wat is juist een risico?
  moeilijk te objectiveren – zeer subjectief
- bewustzijn risico?
  - risico blijkt pas achteraf:
    in *real life* is *risk* moeilijk op het moment zelf te onderkennen – vaak kan men pas achteraf of van buiten uit weten dat iets een risico was
  - structurele blindheid voor risico in bepaalde organisatieculturen:
    cf. bureaucratie neemt geen risico, in haar eigen optiek – maar van buitenaf bekeken neemt ze vaak grote risico's door haar blindheid of onbekendheid met de feitelijke situatie

centraal concept: *risky shift*

- *shift* = kantelpunt
- *cohesive* groepen nemen risico's die geen van de samenstellende individuen op zijn eentje ooit zou genomen hebben (niet in alle soorten groepen, enkel in *cohesive* groepen?)
  - individu voorzichtiger dan *cohesive* groep (soms ook omgekeerd!)
  - *cohesive* groep kiest extremer/riskanter dan elk van de samenstellende individuen = *group polarization/extremisation* van individuele keuzes
    cf. Gestaltprincipe: het geheel is meer dan de som der samenstellende delen
- vooral in crisissituatie – bij dilemma = geen objectief juiste methode
- experiment methode
  choice dilemna questionnaire: soort gokspel (dus geen objectief juist alternatief)
  - eerst kiest individu
  - opnieuw kiezen in kleine groepen – leidt tot andere optie
- geen eenduidige verklaring
  - niet bruikbaar als verklaring: extremist werkt zich op tot leider en drukt zijn gedacht door
  - mythische act aan het begin: bij begin dergelijke groep behoefte aan duidelijkheid in chaos → historische memorabele inaugurele act "erop of eronder"
  - groepsprocessen
    - intellect ↓: verdeling en dus verdunning van verantwoordelijkheid
    - emoties ↑: door discussie/spreken stijgt enthousiasme (mekaar opjutten) – wederzijdse emotionele ondersteuning
    (cf. infra Lebon over massa)
  - sociaal: risico nemen wordt sociaal altijd hoog gewaardeerd = positieve *reinforcment* in groep – cf. *entrepreneurship*

vrouwen/mannen

pp. 94ev
- mannen: groep *cautious shift* tov individu
  - mannen staan individueel onder grote sociale druk om risico nemen = *gender role* = resultaat van opvoeding
  - in groep (met enkel mannen!) minder die dwang, *free to deviate from macho role*
- vrouwen: groep *risky shift* tov individu
  - vrouwen individueel met sterke sociale remming tegen agressief gedrag = *gender role* = resultaat van opvoeding
  - vrouwen bevrijd van die remming in groep

militairen/studenten

onderzoek Minix (p. 82)
- studenten: groep *cautious shift* tov individu
- militairen: groep *risky shift* tov individu
  besluit staat meteen vast – niet meer twijfelen
  verklarende factoren
  - groepscultuur en –structuur
    conservatisme (redden van het bestaande) en *toughness* (zonder aarzelen)
  - grote invloed extremistische leiders die zich willen inschrijven in een lijn van historische precedenten (identificatie)
  - narcisme
    - *illusion of invulnerability*
    - geloof in inherente moraliteit groep (wij=goed versus zij=slecht)
  - cognitief
    - *close-mindedness*, stereotiep *ritualised thinking*
    - niet voorzien van toekomstige gevolgen – *collapsed time-perspective*
  - cultureel: *biais* ivm *risk* in andere cultuur (bv chemie in ontwikkelingslanden mag wel, aanvaardbaar risico tv de andere risico's die ze daar lopen)

  besluit betekent niet noodzakelijk dat er actie van komt – vaak ook leidend tot superieure niets doen

2. COMMITMENT AND ENTRAPMENT

pp. 87 ev

commitment = verslaving aan bepaald soort actie

- uitvinder GT Janis werkte klinisch met verslaafden
  - WO II: factoren die moreel militairen bepalen
    - kern van sociale psychologie
    - psychologie altijd opbloei door oorlog – cf. Milgram, testpsychologie, traumapsychologie, etc
  - na WO II: verandering attitude = beslissingen nemen (en zich daaraan houden)
    - in moeilijke omstandigheden: bij externe stress, leidend tot intern conflict
    - model: stoppen met verslaving en volhouden (roken, dieet)
  - eerst individueel, later 'toegepast' op beslissingen in groep die onder stress staat

- verslaving aan bepaalde actie
  - actie waarmee men om een bepaalde reden is begonnen (trauma?)
  - actie die men niet meer kan/mag/durft/wil nalaten, die men telkens moet herhalen = identificatie met een bepaalde actie

- projectvariabelen (inherente kenmerken van de actie) waardoor men niet kan stoppen met bepaalde actie
    - einduitkomst onzeker – succes niet gegarandeerd – niet het paradigma probleem/oplossing via heuristiek, maar een dilemma
    - herhaling is inherent aan de actie
      vooraf duidelijk dat doel niet bereikt wordt met éénmalige actie, herhaling inherent aan geslaagde actie, actie moet herhaald om te kunnen slagen – telkens hernieuwing van de keuze nodig – *sequential interrelated decisions* (p. 96)
    - heel wat investering nodig om het project te starten, maar men heeft de overtuiging dat eens het loopt dat dan met een minimum aan inspanning een maximum aan winst quasi automatisch zal worden gegenereerd
    - balans winst/verlies van doorgaan/stoppen zeer moeilijk objectief op te maken
    - elk verlies kan beschouwd als tijdelijk, en te keren mits *encore un petit effort*
    - wat men al gerealiseerd heeft, kan in geen ander project gerecycleerd worden

- <u>contextuele variabelen waardoor men niet kan stoppen met bepaalde actie</u>
  - administratieve inertie
  - politieke steun, zodat men actie niet zomaar persoonlijk kan stopzetten
  - bepaalde middelen scheppen verplichting om ze verder te gebruiken (machine die men niet mag stilleggen of er gebeuren ongevallen … bv ICT – zeer weinig in dit boek! wel hier relevant ivm *entrapment*)
    "wie op een tijger rijdt kan niet afstijgen"

- <u>psychologische variabelen waardoor men niet kan stoppen met bepaalde actie</u>
  - cognitivisme = verklaring vanuit eigen gedachten, wat men zichzelf wijsmaakt
    - bij elke nieuwe verplichte keuze groeit de verwachting dat plotse gebeurtenis doorslag zal geven
    - positief denken:
      - impasse verborgen door retorische escalatie (= wat men allemaal zegt) die samengaat met gedragsescalatie (p. 95)
      - lange termijn perspectief – later, later, later komt het goed (p. 97)
      - *reactance*: na mislukking met verdubbelde ijver weer hetzelfde doen – zeker als men mislukking kan toeschrijven aan toevallige externe condities
    - cognitieve dissonantie (Festinger) (p. 90)
      - *selfjustification*/rationalisatie om cognitieve dissonantie op te heffen – streven naar éénheid van denken/doen/waarnemen = man uit één stuk
      - verder doen ter rechtvaardiging van verleden actie = van langsom meer van hetzelfde, het zal wel een keer lukken
      - *self-inference*: afleiden eigen persoonlijke voorkeuren uit voorbije acties
  - behaviorisme
    learned helplesness - reinforcement
  - selfpsychologie
    een soort op hol geslagen *ego defensiveness* (p. 97)
    - basis = illusie van *invulnerability* (narcisme) – beginvoorwaarde (tot nog toe niet vermeld!)
    - probleem met buitenwereld = externe stress
    - leidt tot innerlijke stress = *self esteem* in gevaar
    - emotionele stabiliteit herwinnen via *commitment*
    - en dat moet men dan telkens opnieuw blijven doen = *entrapment*
  - psychoanalyse
    - neurotisch:
      - trauma = eerste actie mislukt – geen eerste succes waarop herhaling kan voortbouwen (niet juist herinnerd, onbewust!)
      - men jaagt nog altijd eerste succes na – telkens mislukking herhalen die men zich niet meer bewust is

      cf. verslaving
    - psychotisch: manie/melancholie logica
      - manische acties
      - melancholische 'verbrand'

- <u>sociale variabelen waardoor men niet kan stoppen met bepaalde actie</u>
  - gezicht redden, externe justificatie zoeken
  - geen fouten mogen toegeven
  - organisatiecultuur met heroïek van *commitment against all odds*

***entrapment* = onmogelijkheid om af te kicken van een bepaald soort actie = melancholie van de herhaling**

- verstrikt, in de val gelokt (verleiding!) = geen kant meer uit kunnen = impasse
- *entrapment* in een *commitment* tov een bepaald soort zich verplicht herhalende actie
- cf. melancholie van te moeten werken en blijven werken (*burnout!*)

onderzoek rond *commitment/entrapment*

p. 89
- gokspelen met verplichting om voortdurend in te zetten als men niet wil verliezen (wie niet inzet verliest gegarandeerd)
- geld steken in een project waarvan de realisatie bij iedere stap minder waarschijnlijk wordt – geld steken in project dat gedoemd is om te mislukken
- cf. 'oplichterij' (bv Lernout Hauspie)

OPLOSSING VOOR GT

Janis

conflictmodel van beslissen (uit individuele psychologie cf. moeilijke beslissing dieet) – Janis = 'hoe conflict vermijden?' of 'hoe conflict goed oplossen?'

't Hart

pp. 18-19
good procedures, stapsgewijze procedure
zeer moderne visie, maar ook zeer zwak: gaat enkel in tegen symptomen

andere ?

creatieve oplossingen via *fuzzy gambling*
chaos een eind weegs laten bestaan