

/EN WAT ALS DE GROEP BESLIST...

De impact van groepsdynamische effecten op de



Weinig bergsporters zullen ontkennen dat bergavonturen in groep veiliger zijn dan in je eentje. Je kunt samen voorbereiden, samen overleggen over de juiste weg, meer oplossingen vinden voor problemen die je onderweg tegenkomt en... bij een ongeval kan iemand helpen of hulp halen. Bovendien is het gewoon ook heel gezellig om samen mooie momenten te beleven die leiden tot verhalen die telkens ze verteld worden straffer en straffer worden. In groep klimmen, wandelen, toerskiën heeft vele voordelen, maar brengt ook een aantal valkuilen met zich mee, de zogenaamde negatieve groepsdynamische effecten. In dit artikel wil ik graag twee fenomenen beknopt beschrijven en toelichten: "groupthink" en het "risky shift" fenomeen.

'Groupthink' en 'risky shift' zijn twee gedragspatronen die de besluitvorming en risicobereidheid in groep sterk kunnen beïnvloeden, en niet altijd in positieve zin. Wie regelmatig met een groep op stap gaat, hetzij in een stage, een groepsreis of met vrienden, zal deze beide fenomenen zeker al meegemaakt hebben zonder het zich te realiseren. Deze fenomenen herkennen, is belangrijk om er gepast mee om te gaan. Ze kunnen immers jouw veiligheid en de veiligheid van je groepsgenoten in gevaar brengen. Iedere opleiding tot zelfstandig sporter beklemtoont dat we voor onze veiligheid in de bergen de juiste technieken onder de knie moeten hebben, de tocht goed moeten voorbereiden en aanpassen in functie van ons kunnen, het weer in de gaten houden, het juiste materiaal meenemen... maar realiseren we ons wel voldoende dat onze toffe teamgenoten ook een potentieel gevaar vormen?

GROUPTHINK

"Een groep wandelt de aanloop naar een klimroute, topo op zak, gezellig pratend. Iedereen vooronderstelt dat diegene die vooraan loopt wel weet waarheen. Plots vraagt iemand zich achteraan af of ze de juiste kant wel optopen. Hij vermoedt de start van de route te zien, maar iedereen loopt de verkeerde richting uit. Hij oppert de suggestie om toch eens naar de topo te kijken. De anderen gaan niet in op de suggestie en overtuigen elkaar van alle elementen die wijzen op dé route. Afwijkende meningen worden niet meer gehoord en gezamenlijk gaan ze naar de verkeerde plek."

Groupthink is het fenomeen waarbij ondoordachte besluitvorming in groepen zich voordoet en wordt veroorzaakt door de krachten die de groep bij elkaar houden (groepscohesie). Vaak verkiezen groepsleden harmonie boven conflict om blijvend deel te kunnen uitmaken van de groep. Mensen worden gedreven door enkele belangrijke basisemoties: erbij horen, impact hebben, verbonden zijn. De wens van de groep om conform en unaniem te zijn, is belangrijker dan een goede beslissing nemen. Wat gebeurt er bij groupthink:

- De groep overweegt onvoldoende de alternatieven om unanimititeit te behouden.
- De groep evalueert te weinig de risico's verbonden aan de beslissing.
- Bijkomende informatie wordt niet opgezocht of wordt bekeken vanuit een gekleurde bril.

Groupthink doet zich vaker voor bij hechte groepen die zich in uitdagende omgevingen bevinden met externe stressfactoren (vb. het weer, ...), tijdsdruk of morele dilemma's. Deze elementen vinden we allemaal terug in de bergsport.

veiligheid en beleving van de klim- en bergsport

RISKY SHIFT

"Een groepje van 4 toerskiërs staat op de rand van een schitterende helling bedekt met een maagdelijk laagje poedersneeuw. De volgende conversatie speelt zich af.... "Wauw, heerlijke helling!", zegt de ene. "Komaan, dit is onze kans, lang geleden dat we nog zo'n heerlijke sneeuw gezien hebben! Het is trouwens de kortste weg naar de hut," zegt de andere. "De hellingsgraad en de oriëntatie zijn niet ideaal, ik zou er niet aan beginnen, maar als de anderen het zien zitten...", denkt de laatste.

"Na enig getwijfel besluit de groep om langs een zone seracs te lopen. Enkele minuten later dondert de ijsmassa naar beneden. Achteraf vertellen de groepsleden dat ze alleen of in kleine touwgroep deze beslissing niet hadden genomen. Op de een of andere manier voelden ze zich veiliger in grote groep, dicht bij elkaar. Het tegendeel is echter waar: het was zinniger geweest om met een zo klein mogelijk aantal de seracs voorbij te gaan..."

De 'risky shift' is het verschijnsel waarbij groepsleden de neiging hebben om samen grotere risico's te nemen dan het gemiddelde individuele groepslid. Hoewel er ook 'caution shift' (groep neemt minder risico's dan de individuele leden zouden doen) werd waargenomen in wetenschappelijk onderzoek naar groepsdynamische effecten in buitensport, was het minder frequent aanwezig dan de 'risky shift'.

Er zijn een aantal hypothesen en theorieën over het ontstaan van dit fenomeen:

- De mens is een sociaal wezen dat graag deel uitmaakt van een sociale groep en dus ook bereid is om af te stappen van de eigen mening om bij de groep te blijven horen (cf. groupthink).
- Onwetendheid en zelfoverschatting wat betreft de natuur en de gevaren verbonden aan avonturen in de bergen.
- Een groep heeft de neiging om meer risicovolle beslissingen te nemen omdat de groepsleden zich minder persoonlijk verantwoordelijk voelen voor de negatieve gevolgen van de groepsbeslissing. Het individuele groepslid kan zich gemakkelijk in de groep verschuilen en dus minder kans op verantwoordelijkheid indien het misloopt.
- In groepsbeslissingen voeren 'risicozoekers' vaker het hoge woord dan 'risicovermijders'. Dit wordt gelinkt aan hun leiderschapsvaardigheden zoals grote overtuigingskracht, zelfvertrouwen, assertiviteit en betrokkenheid in de discussie als er een beslissing moet genomen worden.

LEIDEN NEGATIEVE GROEPSDYNAMISCHE EFFECTEN TOT MEER ONGEVALLLEN?

Ondanks de beperkte statistische gegevens voor de bergsport wordt er verondersteld dat deze fenomenen tenminste gedeeltelijk verantwoordelijk zijn voor ongevallen en dodelijke slachtoffers in de bergen. Als bergsporter is het dus belangrijk om "groupthink" en "risky shift" te herkennen en te weten hoe je ermee om kan gaan.

WANNEER DOEN 'GROUP THINK' EN 'RISKY SHIFT' ZICH HET VAAKST VOOR?

De kans op negatieve groepsdynamische effecten is het grootst in groepen waar het (informele) leiderschap en de groepsnormen niet zo helder gedefinieerd zijn. Denk maar aan groepen van vrienden en kennissen die zich vormen om samen een beklimming of een tocht te doen. Er wordt vermoed dat ook grotere groepen er meer vatbaar voor zijn. We voelen ons vaak veiliger in grote groepen en laten ons daardoor misschien makkelijker meeslepen in een bepaalde beslissing.

Wees ook alert voor ambitieuze, risicozoekende en vaak goed geoefende bergsporters, ze kunnen beslissingen laten kantelen in een meer risicovolle richting. Maar uiteindelijk is iedereen vatbaar voor het fenomeen. Denk maar aan een groep natte, hongerige, vermoeide bergwandelaars die zo snel mogelijk naar huis willen na een doorregende dag en misschien overhaaste beslissingen nemen omtrent de weg die ze willen volgen.

HOE BEPERK JE DE RISICO'S BIJ EEN GROEP VRIENDEN?

Een groep waar actieve open communicatie mogelijk is over ervaring, fitheid en ambities zal betere beslissingen nemen in moeilijke situaties. Verwachtingen worden afgestemd, liefst zo vroeg mogelijk in de voorbereiding van de tocht.

Vertel je tochtgenoten over deze fenomenen en bespreek op voorhand welke afspraken je met elkaar wilt maken. Bekijk alternatieven en diverse scenario's. Duid elke dag iemand aan die "advocaat van de duivel" speelt en die de kritische vragen durft stellen, oor heeft voor bezwaren, twijfel en alternatieven. Welke opties hebben we overwogen? Welke argumenten pro en contra zijn er in de groep?

SOCIAL: CHECKLIST OM RISICO'S TE BEPERKEN

Naar analogie van de stop or go methode voor het inschatten van lawinegevaar, is er ook een checklist opgemaakt voor de menselijke groepsdynamische effecten. Het is een checklist in kaartformaat met het letterwoord SOCIAL. Voor zowel individuen als stage- of groepsbegeleiders een reeks van zinvolle vragen die de risico's op negatieve groepsdynamische effecten sterk kan verminderen.

SKILLS	Is de moeilijkheidsgraad van de tocht aangepast aan de kennis en vaardigheden en grootte van de groep? Zijn de vaardigheden van de zwakste van de groep voldoende om de tocht te doen? Is er een groot verschil in vaardigheden binnen de groep? Check de vaardigheden en ervaringen van de groepsleden en pas de tocht aan in functie van de mogelijkheden van de groep.
ORGANISATION	Kennen de groepsleden elkaar? Hoe groot is de groep en is de groeps-grootte aangepast aan de tocht (moeilijkheidsgraad, tijd)? Zijn de rollen in de groep helder? Voorzie tijd om groepsleden aan elkaar voor te stellen. Verhelder de samenstelling van de groep en de onderlinge rollen.
COMMUNICATION	Worden beslissingen toegelicht en besproken? Heeft iedereen in de groep begrepen wat de beslissing is en waarom ze genomen wordt? Kan iedereen zijn bezorgdheden delen in de groep? Stimuleer gesprekken over risico's. Vraag ieder groepslid naar bevestiging omtrent de beslissing. Bevraag groepsleden over hun bezorgdheden. Commu-niceer open en helder en stel vragen in het geval van twijfel.
IDENTIFICATION	Zijn de verwachtingen van elk groepslid helder? Is er een haalbaar alternatief indien de groep het oneens is? Kan iedereen zich vinden in de beslissingen? Verhelder de verwachtingen van elk groepslid. Plan en bespreek alternatieven. Doe een nabespreking na elke tocht.
ANOMALIES	Zou iedereen dezelfde beslissing nemen indien ze alleen waren? Zijn er deelnemers die indruk willen maken op anderen? Zijn er liefdeshis-tories in de groep? Stel je voor dat je de tocht alleen zou doen en beslis vanuit dit stand-punt. Anticipeer op situaties die aanwezig zijn en waar je geen impact op hebt door duidelijke verwachtingen te scheppen en afspraken te maken.
LEADERSHIP	Hoe is de groep geleid en is de (informele) leider de meest geschikte persoon in de groep voor deze rol? Communiceert de leider open en helder? Durft elke deelnemer bezorgdheden uiten aan de leider? Bepaal wie waarvoor de leiding neemt. Verander indien het niet de beste persoon is voor de situatie. Vraag de leider om beslissingen toe te lichten.



HOE BEPERK JE DE RISICO'S ALS BEGELEIDER VAN EEN GROEP?

In een stagecontext is het risico op groupthink en risky shift kleiner omdat de rollen doorgaans duidelijk gedefinieerd zijn. Er is de stage- of groepsbegeleider die de leiding neemt en bestlist indien nodig. De deelnemers kunnen wel een inbreng hebben, maar zijn geneigd om de begeleider te volgen.

Toch kan de druk van stagedeelnemers op de begeleider groot zijn om het tempo op te drijven, spannende tochten te doen, de top te halen. Het is als begeleider niet altijd eenvoudig om deelnemers te ontgoochelen omwille van veiligheidsoverwegingen die moeilijk te objectiveren zijn in de bergsport. We willen als stagebegeleider competent overkomen en "goed" of misschien wel sympathiek gevonden worden. We willen de stagedeelnemers een onvergetelijke week bezorgen.

Maar wanneer is een stage of groepsreis geslaagd? Als alle deelnemers op een veilige manier bijgeleerd hebben om autonoom hun bergactiviteiten op te nemen, dat lijkt me een zinvol antwoord. Als we als stagebegeleider alle risico's absorberen in functie van een geslaagde top, een straffe afdaling of een tocht die helemaal is afgewerkt volgens plan, kun je je afvragen wat de deelnemers eigenlijk geleerd hebben over het omgaan met risico's.

Het identificeren, inschatten en reageren op risicofactoren is een belangrijke vaardigheid voor elke bergsportbegeleider. Wees bewust van negatieve groepsdynamische effecten en maak ze bespreekbaar met de groepsleden. Actieve en open communicatie over de doelstelling, je rol als begeleider en het ambitieniveau bij de aanvang van de stage of de tocht zetten de toon.

Moedig de groep aan om alle stemmen van de groep te horen en echt te luisteren naar valabele alternatieven. Geef zelf onafhankelijke en objectieve informatie zonder je eigen voorkeur uit te spreken. Jij bepaalt als begeleider of er ook plaats is voor deelnemers die hun twijfels of onzekerheden delen over het onder de knie hebben van technieken of een geplande tocht. Geef iedereen de tijd om een eigen mening te vormen. Minderheidsstandpunten in de groep krijgen evenveel aandacht als meerderheidsstandpunten. De mate waarin hier openlijk kan over gediscussieerd worden, zal een positieve invloed hebben op de beslissingen die genomen worden en hoe de deelnemers zich voelen bij deze beslissingen.

VRAAG EN ANTWOORD: VRAAGSTUK VOOR DE LIEFHEBBERS

"Een stagegroep van zes beginnende multipitch klimmers start de dag met een rondje omtrent de vraag: zijn we klaar om vandaag zelfstandig meerdere touwlengtes te doen? Vijf deelnemers geven aan dat ze heel erg veel zin hebben om voor de meerdere touwlengtes te gaan. Ze zijn het een beetje beu op het oefenmassief en voelen zich klaar om zonder direct toezicht van de stagebegeleider multipitch te klimmen en zelfstandig te rappellen. De laatste deelnemer verontschuldigt zich aan de groep en geeft voorzichtig aan nood te hebben aan nog enkele uurtjes inoefenen... Hoe reageer je als begeleider op deze situatie? Overtuig je de zesde deelnemer om toch de volgende stap te zetten of stuur je hele groep misschien tegen hun zin nog enkele uren op het oefenmassief? Of bedenk je nog andere alternatieven?"

Ik hoop dat bergsporters zich door dit artikel meer bewust worden van de fenomenen die zich kunnen voordoen in een groep. Ik hoop dat deze fenomenen bespreekbaar worden en dat de risico's verkleinen door gepast met deze dynamieken om te gaan. De praktische suggesties kunnen een groot verschil maken in het slagen en tevreden terugkijken op een tocht.

Heb je een antwoord op bovenstaande situatie?
Graag je reactie op tinedebaillie2000@yahoo.com.

MEER WETEN?

- Conrad Anker, The Risky Shift phenomenon: What is it, Why does it occur and what are the implications for outdoor recreationists?
- Zweifel, B. (2014) Bergundsteigen, 1/14, Gruppendynamik
- Zweifel, B. (2014). SOCIAL - A group check tool. In: International Snow Science Workshop 2014, Proceedings. September 29-October 3, 2014. Banff AB, Canada, pp. 963-969. ▲

