



INTERVENTIES IN DE DIRECTIEKAMER

ROB VAN EIJBERGEN EN SARYNE BUIS

57

Hoe mensen met elkaar omgaan in de top van een organisatie - de 'Boardroom Dynamics' - beïnvloedt het gedrag in de rest van de organisatie. Boardroom dynamics is onder andere van invloed op de sociale veiligheid in de groep. Als het daaraan schort, en men daardoor niet meer 'het achterste van zijn tong' laat zien, groeit de kans op integriteitsschendingen. Eerste artikel van een vierluik.

Door de vele integriteitskwesties, zoals de toeslagenaffaire en het falend toezicht op witwaspraktijken bij een aantal banken, groeit de aandacht voor het concept *integriteit van organisaties*. Hiermee bedoelen we 'het handelen overeenkomstig de (daarvoor) geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel-)regels'. Het gaat hierbij om de morele kwaliteit van het handelen, om 'goed en kwaad', om de waarden en normen die er echt toe doen.

In onze teamcoachingpraktijk zien we dat het voorbeeldgedrag van de top van een organisatie, en de dynamiek in die top, van grote invloed zijn op het gedrag van de medewerkers. In de populaire managementliteratuur wordt dit 'Boardroom Dynamics' genoemd. In dit artikel leggen we uit wat 'Boardroom Dynamics' is, geven we voorbeelden en lichten we toe wat een teamcoach kan betekenen voor directieteam.

BOARDROOM DYNAMICS EN SOCIALE PSYCHOLOGIE

Vanuit de sociale psychologie leren we dat groepen belangrijk zijn voor mensen. De groep waartoe iemand behoort biedt veiligheid en de mogelijkheid om emoties te reguleren. Het effect hiervan is dat een groep een eigen identiteit ontwikkelt, waar de leden van de groep zich voor een aanzienlijk deel aan conformeren. Dit gebeurt ook bij het team waartoe iemand op het werk behoort. Mensen zijn in het algemeen gevoelig voor autoriteit en groepsdruk. Als we kijken naar teamdynamiek, en vooral in de top van organisaties, zien we dat naarmate de omgevingsdruk toeneemt, de druk om zich aan te passen aan de groepsidentiteit groter wordt. Daarbij vermindert bovendien het kritisch denkvermogen van de individuele teamleden.

In de sociale psychologie is veel onderzoek gedaan naar de manier waarop in een groep besluiten tot stand komen. Een aspect dat daarbij is onderzocht, is hoe bij de besluitvorming relevante informatie verkeerd kan worden geïnterpreteerd of zelfs kan worden genegeerd. Dit komt de kwaliteit van het besluit niet ten goede. We spreken in dit geval van *biases*. Bij teamcoaching van directieteams komen we vooral de volgende vormen daarvan veelvuldig tegen.

- *Pluristic ignorance* (Prentice & Miller, 1996): iemand is zelf tegen een bepaald voorstel, maar gaat ervan uit dat de overige groepsleden ergens vóór zijn zolang zij geen tegengeluid laten horen. Hierdoor worden in besluitvormingsprocessen veel kritische tegengeluiden weggefilterd.
- *Shared information bias* (Greitemeyer & Schulz-Hardt, 2003): een groep is geneigd meer aandacht te besteden aan reeds beschikbare informatie dan aan informatie die nieuw wordt ingebracht in een

groepsdiscussie, hoe relevant deze ook is.

- *Confirmation bias* (Nickerson, 1998): een groep besteedt eerder aandacht aan informatie die de bestaande hypothesen en opvattingen ondersteunt, dan aan informatie die mogelijke alternatieven ondersteunt.
- *Availability bias* (Schwarz e.a., 1991): een groep besteedt meer aandacht aan beschikbare en toegankelijke informatie dan aan minder toegankelijke informatie, dit omdat de beschikbare informatie als meer relevant wordt ervaren.
- *Anchoring bias* (Lieder e.a., 2018): individuen en groepen hebben de neiging om bij ingrijpende beslissingen vooral te kijken naar een deel van de beschikbare informatie, als een soort anker.
- *Unconscious biases*: zowel individuen als groepen hebben onbewuste automatische stereotype beelden over bepaalde typen mensen. In een team wordt er bijvoorbeeld nauwelijks geluisterd naar de vrouwelijke teamleden of naar mensen van een andere seksuele geaardheid; het onbewust stereotype beeld is dat de mening van deze mensen er niet toe doet. In ons boek (Eijbergen e.a., 2021) besteden we hier specifiek aandacht aan in het hoofdstuk Inclusie.

Een ander veel voorkomend sociaalpsychologisch fenomeen en een extreme uiting van groepsdruk is *groupthink* (Kuklick & Janis, 1973), ofwel groepsdenken. Bij groepsdenken wordt een groep van op zichzelf zeer bekwame personen zodanig beïnvloed door groepsprocessen dat de kwaliteit van groepsbesluiten afneemt. Dit fenomeen treedt op als de groepsleden bij een beslissingsproces primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid, in plaats van op een kritische overweging van de feiten. Dit kan vaker gebeuren bij bijvoorbeeld

Groepen nemen over het algemeen risicovollere beslissingen dan individuen

hechte en homogene groepen of bij een groep met een dominante en charismatische leider. Een symptoom van groepsdenken kan zijn dat een groep haar eigen kunnen overschat en een gevoel van onaantastbaarheid heeft.

De gebeurtenissen rond de kindertoeslagaffaire (2019-2020) bij de Belastingdienst zouden mogelijk kunnen worden verklaard vanuit het fenomeen van *groupthink*. Een groep ambtenaren, geïsoleerd opererend, is in een tunnelvisie terechtgekomen, waarin een groep burgers aan de hand van een aantal triviale factoren schuldig werd verklaard aan het plegen van fraude. Achteraf bleek er echter in de meeste gevallen geen fraude te zijn gepleegd – met alle ernstige gevolgen van dien.

Samengevat: groepen hebben de neiging als gevolg van hun groepsdynamiek belangrijke informatie te negeren of zelfs te ontkennen, en individuele leden van de groep hebben de neiging zich aan te passen aan de groep. Dit verklaart waarom groepen soms uiterst riskante en voor een buitenstaander onbegrijpelijke beslissingen nemen, die in voorkomende gevallen in strijd zijn met gedragscodes van een organisatie of zelfs met de wetgeving, en ook indruisen tegen individuele morele waarden van de groepsleden. Het concept van *Risky Shift* (Stoner, 1968) bevestigt dit. Het laat zien dat groepen over het algemeen riskantere beslissingen nemen dan individuen. Dat gebeurt zelfs wanneer individuen, voorafgaand aan een groepsbeslissing, wordt gevraagd naar hun individuele mening. Dit zien we bijvoorbeeld bij grote, riskante investeringen en strategische beslissingen die gevolgen kunnen hebben voor de continuïteit van een organisatie.

Enige jaren geleden nam de raad van commissarissen (RvC) van ING het besluit de toenmalige bestuursvoorzitter een riante salarisverhoging te geven. Daarbij werd geen rekening gehouden met de negatieve sentimenten jegens bonussen en riante salarisverhogingen die in de Nederlandse samenleving leefden sinds de financiële crisis van 2008. Bovendien bleek achteraf dat op het moment van het genomen besluit van de RvC de bestuursvoorzitter in onderhandeling was met het openbaar ministerie

over de hoogte van een boete die ING zou worden opgelegd omdat het onvoldoende alert was geweest op witwaspraktijken van klanten. Onder druk van de publieke opinie en de politiek werd de voorgestelde salarisverhoging ingetrokken.

Een verklaring voor het fenomeen van *Risky Shift* is – naast de eerdergenoemde *Shared information-bias* – dat groepsleden een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren en als gevolg daarvan een deel van de eigen verantwoordelijkheid kunnen afschuiven op de groep. Ook kan het zijn dat individuen die bereid zijn om risico's te nemen vaak een hogere status hebben in een groep, of dat het nemen van risico's vaak als sociaal wenselijk wordt gezien.

BOARDROOM DYNAMICS EN TEAMCOACHING

De theorieën over besluitvorming in de sociale psychologie leren ons dat er diverse groepsprocessen kunnen optreden die de kwaliteit van de besluitvorming belemmeren. Als gevolg van deze processen kunnen zelfs besluiten worden genomen met verregaande negatieve consequenties. Groepsprocessen kunnen zelfs dermate ontsporen dat de continuïteit van de organisatie in gevaar kan komen. Een teamcoach kan een belangrijke bijdrage leveren door met het directieteam te reflecteren op de manier waarop besluiten worden genomen om zo disfunctionele groepsprocessen te elimineren.

Met de interventies die hij of zij pleegt, probeert een teamcoach de groepsdynamiek te verbeteren. Dat doet de teamcoach onder andere door de groep te laten nadenken over identiteit: zowel die van de groep als geheel, als die van de individuele teamleden in de groep. Een kenmerk van een succesvol team is namelijk dat er behalve de groepsidentiteit ook ruimte is voor de individuele identiteit van de teamleden. Het proces van teamcoaching dient er vaak toe om teamleden bewust te maken van hun eigen identiteit in het team, om daarmee het team sterker te maken. Een voorbeeld uit onze praktijk als teamcoaches. Een directieteam constateerde dat verbetering in de samenwerking gewenst was. Vanuit de diagnose (vragenlijst en persoonlijke interviews) bleek dat het schortte aan onderling vertrouwen. De werkvorm

‘Mijn Verhaal’ (zie Eijbergen e.a., 2021) werd door de teamcoach ingezet en bleek een schot in de roos. De teamleden gingen enthousiast hun biografie schrijven. Vervolgens vroeg de teamcoach de directieleden om hun verhalen in duo's met elkaar uit te wisselen. Dit leidde tot waardevolle gesprekken die veel dieper gingen dan de discussies die men gewend was te voeren. Ook na de interventie merkte het team dat door deze oefening de reguliere overleggen anders verliepen. Men nam meer tijd voor elkaar, problemen werden op een constructieve manier besproken, en het team ervoer dat men dichterbij elkaar was gekomen. Een belangrijke factor in het voorkomen van integriteitsproblemen is de mate waarin sociale (on)veiligheid wordt ervaren in een directieteam. Met sociale veiligheid bedoelen we de mate waarin groepsleden zich vrij voelen zich uit te spreken over het functioneren van de organisatie of van de groep, en van collega's, zonder dat dit negatieve consequenties voor hen heeft. Een teamcoach kan helpen ruimte te creëren voor de individuele deelnemers om hun mening te geven zonder dat zij daardoor worden buitengesloten of worden vernederd (bijvoorbeeld doordat anderen in de groep kwetsende grappen maken over hem of haar). Wanneer mensen in het directieteam sociale veiligheid ervaren, zullen zij zich eerder kwetsbaar durven opstellen in het team. Wanneer een directieteam dit doet, durft men zich meer naar elkaar uit te spreken en worden er duidelijke afspraken gemaakt. Men spreekt elkaar aan op deze afspraken en zo (doende) wordt het gezamenlijke resultaat behaald.

Tips voor managers:

- Wees je bewust van de dynamiek van je team
- Reflecteer regelmatig over de onderlinge samenwerking
- Bevorder dat een kritische inbreng van deelnemers welkom is, bijvoorbeeld door vragen te stellen.

In deel 2 van ons vierluik over Interventies in de directiekamer zullen we ingaan op Inclusie.

Literatuur

- Eijbergen, R. van, S. Buis, E. Dekker & A. Tekamp (2021). *Interventies in de directiekamer - Praktijkboek voor de ervaren teamcoach*. Mediawerf.
- Greitemeyer, T. & S. Schulz-Hardt (2003). Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: Beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), pp. 322-339.
- Kuklick, B. & I.L. Janis (1973). Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascos. *The Journal of American History*, 60(3), pp. 857.
- Lieder F., T.L.J.M. Griffiths, Q.J.M. Huys & N.D. Goodman (2018). The anchoring bias reflects rational use of cognitive resources. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25, pp. 322-349.
- Nickerson, R.S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), pp. 175-220.
- Prentice, D.A. & D.T. Miller (1996). Pluralistic Ignorance and the Perpetuation of Social Norms by Unwitting Actors. *Advances in Experimental Social Psychology*, 28, pp. 161-209.
- Schwarz, N., H. Bless, F. Strack, G. Klumpp, H. Rittenauer-Schatka & A. Simons (1991). Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), pp. 195-202.
- Stoner, J.A.F. (1968). Risky and cautious shifts in group decisions: The influence of widely held values. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(4), pp. 442-459.

--

Rob van Eijbergen is hoogleraar Integriteit van organisaties aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij Executive (Team) coach, mediator en toezichthouder. Saryne Buis is Executive (Team) coach, HR Consultant en neuropsycholoog. Ze is gespecialiseerd in de thema's narcisme en trauma. Samen met Ernst Dekker en Anita Tekamp schreven ze het boek *Interventies in de directiekamer* (Eijbergen e.a., 2021). Zie ook www.interventiesindirectiekamer.nl.

Mensen zijn in het algemeen gevoelig voor autoriteit en groepsdruk