

Door de toenemende complexiteit van de samenleving wordt er steeds meer van de top van organisaties¹ verwacht. De concurrentie wordt groter, consumenten worden kritischer en de wet- en regelgeving neemt toe. Dat er druk komt te staan op de onderlinge samenwerking in de bestuurskamers, is een logisch gevolg. De dynamiek binnen deze teams wordt in de literatuur aangeduid als *boardroomdynamics*. Interventies richten zich op het verbeteren van de dynamiek in een groep.

Rob van Eijbergen en **Anita Tekamp** belichten het reflectieproces in de boardroom.



Rob van Eijbergen is als hoogleraar integriteit en kwaliteit van organisaties verbonden aan de Vrije universiteit van Amsterdam. Daarnaast heeft hij een adviespraktijk op het gebied van integriteit van organisaties, en is hij executive (team)coach en mediator. Ook heeft hij een aantal toezichthoudende functies en is hij lid van de Tuchtcommissie voor de Financiële Sector. www.robvaneijbergen.com

Anita Tekamp is interimmanager, executive (team)coach en organisatieadviseur en eigenaar van Rap'Or. www.rapor.nl

HOE VERBETER JE DE DYNAMIEK BINNEN DE BOARDROOM?

Wat we vooral kunnen leren van de sociale psychologie^{2,3} is dat groepen belangrijk zijn voor mensen. Mensen ontleen hun identiteit voor een groot deel aan de groep(en) waarbij ze horen. De buurt waarin ze wonen, de voetbalvereniging, de studentenvereniging, en ook de afdeling waar ze werken. De groep waartoe iemand behoort biedt veiligheid, de mogelijkheid tot het reguleren van emoties en bepaalt voor een groot deel ieders identiteit. Het effect hiervan is dat groepen een eigen identiteit ontwikkelen, waar de groepsleden zich voor een aanzienlijk deel aan conformeren. Naarmate de omgevingsdruk sterker wordt, neemt de druk om zich aan te passen aan de groepsidentiteit toe en neemt het kritisch denkvermogen van de individuele groepsleden juist af. Dit heet ook wel groepsdruk.

Een belangrijke interventie is groepen helpen te reflecteren over de groepsidentiteit, om ruimte te creëren voor de individuele deelnemers om hun mening te geven, zonder dat er consequenties zoals uitsluiting (buiten de groep geplaatst worden) of vernedering (kwetsende grappen over de persoon) aan zijn verbonden. Een van de kenmerken van een succesvol team is dat er naast de groepsidentiteit ook ruimte is voor de individuele identiteit. Een onderdeel van het proces om hiertoe te komen is teamleden bewust te maken van hun eigen identiteit binnen het team, om daarmee het team als geheel sterker te maken.

Een voorbeeld van het effect van groepsdruk. Stel, je werkt bij een regiokantoor van een bank. Dan bestaat er de natuurlijke neiging je af te zetten tegen de medewerkers van het hoofdkantoor, zodanig dat er zelfs een vorm van bewustzijnsvernauwing bij je ontstaat. Het gevolg hiervan is dat je de verschillen gaat personifiëren: 'Dat is typisch iemand van het hoofdkantoor die weer eens iets over ons komt uitrollen. Kijk maar naar hoe hij zich kleedt en het soort grappen dat hij maakt.'

Vervolgens verander je van baan en kom je op het hoofdkantoor te werken. Twee weken later begin je je op dezelfde manier af te zetten tegen medewerkers van de regionale kantoren 'die maar niet willen luisteren naar de richtlijnen van het hoofdkantoor'. Dit alles is te verklaren vanuit de sterke behoefte bij een groep te horen.

Een extreme uiting van groepsdruk is *groupthink*⁴. Een klassieke sociaalpsychologische studie heeft het fenomeen van *groupthink* onderzocht. Groepsdenken is een sociaalpsychologisch fenomeen, waarbij een groep van op zichzelf zeer bekwame personen zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen, dat de kwaliteit van groepsbesluiten sterk vermindert.

Een vierkoppig directieteam van een woningbouwcoöperatie moet een ingrijpende investeringsbeslissing nemen. De manager Projecten is al een jaar bezig om het plan voor te bereiden en is erg enthousiast over het plan, evenals de meeste collega-directieleden. De controller van de organisatie heeft in samenspraak met zijn collega's een contra-expertise laten uitvoeren, waaruit blijkt dat het een zeer risicovol project is. Bij de bespreking van het rapport raakt het merendeel van de directieleden geïrriteerd en komt met allerlei niet rationele argumenten om de conclusies van de contra-expertise te neutraliseren of zelfs volledig te ontkrachten. Een neutrale buitenstaander, bijvoorbeeld in de persoon van een teamcoach, zou het besluitvormingsproces kunnen faciliteren door het team te helpen alle argumenten op tafel te brengen.

Binnen het vakgebied van de sociale psychologie is ook onderzoek gedaan naar hoe besluiten in groepen tot stand komen. Veel onderzoek gaat over hoe relevante informatie verkeerd kan worden geïnterpreteerd of zelfs genegeerd bij besluitvorming, wat de kwaliteit van het besluit niet ten goede komt. We spreken in dit geval van biases, in feite vertekeningen; een vertekend beeld van een situatie.

Biases

De essentie van het effect van de verschillende biases op de kwaliteit van de besluitvorming is dat als gevolg van het groepsproces belangrijke informatie en/of individuele meningen niet worden meegewogen bij het nemen van beslissingen. Het fenomeen van de *risky shift* laat zien dat groepen risicovoller besluiten nemen dan individuen. Een verklaring hiervoor is – naast de eerdergenoemde informatiebias – dat groepsleden een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren en als gevolg daarvan een deel van de eigen verantwoordelijkheid kunnen afschuiven op de groep. Een andere verklaring is dat individuen die bereid zijn om risico's te nemen, vaak een hogere status hebben in een groep. Nog een verklaring is dat het nemen van risico's vaak als sociaal wenselijk wordt gezien.

Voorbeelden van groepsbiases

Een bekend fenomeen is dat van de *pluristic ignorance*⁵. Hierbij neemt een individueel groepslid aan dat de overige groepsleden vóór zijn zolang zij geen tegengeluid laten horen, ondanks het feit dat die persoon zelf tegen is. Andere vormen van biases zijn:

*The shared information bias*⁶, waarbij een groep de neiging heeft meer aandacht te besteden aan informatie die al beschikbaar en bekend is, dan aan informatie die nieuw wordt ingebracht in een groepsdiscussie, hoe relevant deze ook is.

Een vergelijkbaar fenomeen is dat van *The confirmation bias*⁷. Dit is de neiging van individuen en groepen om meer aandacht te geven aan informatie die de bestaande hypothesen en opvattingen ondersteunt, dan aan gegevens die mogelijke alternatieven ondersteunen. *The availability bias*⁸ is de neiging van individuen en groepen om meer aandacht te besteden aan beschikbare en toegankelijke informatie, dan aan minder toegankelijke informatie, omdat de beschikbare informatie als meer relevant wordt ervaren. Vooral persoonlijke ervaringen, hoe lang geleden ook, worden als zeer relevant gezien om een mening te onderbouwen.

*The anchoring bias*⁹ is de neiging van individuen en groepen om bij ingrijpende beslissingen te focussen op een deel van de beschikbare informatie, als een soort anker. Bij de aanschaf van een auto wordt bijvoorbeeld alleen gekeken naar de kilometerstand en de leeftijd van de auto en worden alle andere factoren genegeerd. Of bij de aanschaf van een huis wordt alleen gelet op de voorzieningen in de keuken en niet op de bouwkundige staat van het pand.

De teamcoach

In toenemende mate maken directieteams en raden van bestuur gebruik van een teamcoach om de samenwerking van hun team te versterken. Het belangrijkste instrument van een teamcoach is de teamcoach zelf. Iedere teamcoach heeft een unieke aanpak. Toch valt er een indeling in stijlen van teamcoaching te maken. Er kunnen twee dimensies worden onderscheiden:

1. De eerste dimensie is de mate waarin de teamcoach de regie heeft versus dat hij of zij die overlaat aan de

REGIE DIRECTIEF	De teamcoach heeft aan de hand van een uitgewerkt plan de regie over het proces van teamcoaching en benoemt welke disfunctionele patronen hij of zij ziet in een team.
LAISSEZ-FAIR DIRECTIEF	De teamcoach werkt in het hier en nu, bijvoorbeeld door een vergadering te observeren en te benoemen wat hij of zij ziet aan disfunctionele patronen.
REGIE NON-DIRECTIEF	De teamcoach werkt aan de hand van een stappenplan. Tijdens het proces stimuleert hij of zij de leden van het team om zelf de disfunctionele patronen te benoemen door onder zijn of haar leiding te reflecteren op het functioneren van het team.
LAISSEZ-FAIR NON-DIRECTIEF	De teamcoach gebruikt het hier en nu in het proces van teamcoaching en stimuleert de groepsleden onder zijn of haar leiding te reflecteren op het groepsproces.

Tabel 1. Stijlen van teamcoaching

groep (laissez-fair). Ofwel: de mate waarin de teamcoach werkt aan de hand van een vooropgezet plan en de regie neemt over het proces van teamcoaching, versus een aanpak waarbij de teamcoach het proces leidend laat zijn en intervenueert in het hier en nu.

2. Dimensie twee is directief versus non-directief. Dit betreft de mate waarin een teamcoach benoemt wat hij of zij ziet versus de situatie waarin de teamcoach deelnemers stimuleert om zelf te reflecteren op het groepsproces.

Aan de hand van deze indeling onderscheiden we in tabel 1 vier stijlen van teamcoaching. In de praktijk zal een teamcoach een voorkeursstijl hebben en, afhankelijk van de behoefte van het team en de resultaatwens, de stijlen combineren.

Interventies kunnen op verschillende niveaus plaatsvinden. Iemand op zijn of haar gedrag aanspreken gaat bijvoorbeeld puur over gedrag, terwijl de vraag: ‘Wat maakt dat je dit zo hebt opgelost?’ al op een iets diepere laag raakt.

In ons boek *Interventies in de directiekamer* besteden we aandacht aan het concept boardroomdynamics en welke (diepte)interventies daarbij kunnen helpen

Noten

1. Eijbergen, R. van (2019) Oratie VU: *integriteit en kwaliteit van organisaties*.
2. Eijbergen, R. van (2018) *Integriteit van Organisaties: een sociaal*

- psychologisch perspectief. In M. Jurgens & R. Stijnen (eds.) *Compliance in het financieel toezicht*. 37-43. Wolters Kluwer: Deventer.
3. School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam (2019, april). *Integriteit en kwaliteit van organisaties*. Oratie gepresenteerd bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Integriteit en kwaliteit van organisaties, Amsterdam, NL. Geraadpleegd van https://sbe.vu.nl/nl/Images/Oratie_Rob_van_Eijbergen_VU_2019_tcm257-912399.pdf
 4. Kuklick, B., & Janis, I. L. (1973). Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes. *The Journal of American History*, 60(3), 857. <https://doi.org/10.2307/1917768>.
 5. Prentice, D. A., & Miller, D. T. (1996). Pluralistic Ignorance and the Perpetuation of Social Norms by Unwitting Actors. *Advances in Experimental Social Psychology*, 28, 161–209.
 6. Greitemeyer, T. and Schulz-Hardt, S. (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*, Vol 84(2), 322-339.
 7. Nickerson, R.S., (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, Vol 2(2), 175-220.
 8. Schwarz, N, Bless, H., Strack, F., Klumpp, G. Rittenauer-Schatka, H. and Simons, A. (1991) Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 61(2), 195-202.
 9. Lieder F, Griffiths, T.L J. M. Huys, Q.J.M & Noah D. Goodman, N.D (2018). *Psychonomic Bulletin & Review* volume 25, pages 322–344.