

## Amsterdam University of Applied Sciences

### Risico's voor professionaliteit en integriteit

*de schaduwkant van groepsverbondenheid*

Essen, Erik; Straathof, Alex

#### Publication date

2019

#### Document Version

Final published version

#### Published in

Tijdschrift voor Coaching: visieblad voor professioneel begeleiden

[Link to publication](#)

#### Citation for published version (APA):

Essen, E., & Straathof, A. (2019). Risico's voor professionaliteit en integriteit: de schaduwkant van groepsverbondenheid. *Tijdschrift voor Coaching: visieblad voor professioneel begeleiden*, 2019(4), 82-89.

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



De schaduwkant van groepsverbondenheid

# Risico's voor professionaliteit en integriteit

Recente integriteitsschandalen binnen de Nationale Politie blazen de discussie over de gesloten cultuur van de organisatie nieuw leven in. Korpschef Akerboom is zich bewust van de risico's van de door loyaliteit en collegialiteit gekenmerkte politiecultuur: "Je levert niet gemakkelijk kritiek op elkaar (...). Er is altijd een non-interventieprincipe, omdat je weet dat je elkaar nodig hebt. Wat zijn de gevolgen als ik me niet verenig met de dominante norm?" (Kleijwegt, 2018). Dit onderstreept het belang om waakzaam te zijn voor de schaduwkanten die verbondenheid in teams potentieel met zich meebrengt.

AUTEURS: ERIK ESSEN & ALEX STRAATHOF

Groepsverbondenheid binnen teams wordt in de regel toegejuicht. Bij een sterke groepsverbondenheid zouden teamleden gemotiveerder zijn, beter communiceren en activiteiten meer afstemmen (Beal et al., 2003). In dit artikel zoomen we juist in op de mogelijke gevaren van een sterke groepsverbondenheid. Op basis van case-analyses van 25 morele kwesties die zich binnen teams van een groot zorgconcern voordeden, menen we te zien dat een sterke groepsverbondenheid binnen zorgteams het moreel bewustzijn van teamleden mogelijk aantast. Een hoge mate van verbondenheid kan normverschuiving in de hand werken,

met als gevolg dat het reflectieve vermogen van groepsleden afzwakt en men 'blind' raakt voor het eigen handelen dan wel voor dat van collega's.

## Groepsverbondenheid en groepsculturen

Groepsverbondenheid wordt beschouwd als de mate waarin teamleden a) zich betrokken voelen bij de taken/doelen van het team, b) sociaal interacteren en sociale relaties onderhouden, en c) het team als een attractieve groep percipiëren en zich ertoe aangetrokken voelen (Carless & De Paola, 2000). Teams verschillen qua opgaven, doelen en hoe zij

betekenis geven aan de wereld, waardoor zij onderscheidende waardenpatronen en basisovertuigingen ontwikkelen. Teams ontwikkelen zodoende eigen culturen (Levine & Moreland, 1991). De concepten 'teamcultuur' en 'groepsverbondenheid' zijn gerelateerd. Teamcultuur – in termen van gedeelde visies, rolverdelingen en door leden geïnternaliseerde waarden – is een essentiële eigenschap voor groepen om zich te ontwikkelen naar meer verbonden en coherente teams (Farrell, Schmitt, & Heinemann, 2001). In het licht van groepsverbondenheid achten we het daarom zinvol om verder op het begrip 'cultuur' in te zoomen.

Cultuur refereert aan de onderliggende gemeenschappelijkheden tussen leden. Leden ontwikkelen en delen gezamenlijke waarden en een gezamenlijke identiteit, die zich uiten in collectief organisatiegedrag. Op hoofdlijnen conceptualiseren wij culturen in drie lagen (Straathof, 2009). De meest zichtbare laag betreft het gedrag. Dit zijn handelingen en gedragingen van groepsleden. Ook de uitingsvormen en manifestaties van het gedragsrepertoire zijn tot deze laag te categoriseren. De diepste laag, de kern van de cultuur, is de mindset van een groep. Deze bestaat uit de belangrijkste waarden en overtuigingen die (veelal onbewust) gedeeld worden door leden. De tussenlaag betreft de arena en refereert aan de onderlinge betrekkingen tussen leden. Dit slaat bijvoorbeeld op de aanwezige groepsdynamiek en de (in)formele invloedverhoudin-

gen. De drie lagen zijn in constante interactie. Gedrag komt voort uit ons denken. Als we reageren op gebeurtenissen, dan speelt de mindset een evidente rol. De arena beïnvloedt ons gedrag in de zin dat we geneigd zijn het gedrag van rolmodellen (leden met een sterke arenapositie) over te nemen. Gedrag wordt gevormd en in stand gehouden door krachtige mindset- en arenamechanismen. Analyses van de mindset en arena bieden daarom een goed vertrekpunt om het gedrag van groepen te bestuderen.

### **Inzichten vanuit cultuurperspectief**

De concepten 'mindset' en 'arena' bieden houvast om de werking van groepsverbondenheid nader te duiden. Aan de hand van praktische illustraties laten we zien wat de risico's voor de eigen professionaliteit en integriteit kunnen zijn.

### ***Een voor allen, allen voor een***

Bij een sterke groepsverbondenheid is er veelal sprake van emotionele hechting. Er ontstaat affilatie en vriendschap tussen leden en men streeft ernaar de cohesie (Carron, Widmeyer & Brawley, 1985) en aantrekkingskracht van de groep (Hogg, 1992) in stand te houden. Omdat men de verbondenheid en de voordelen die hieraan worden ontleend tracht te behouden, zijn groeps-overtuigingen in de mindset onder meer geënt op instandhouding van de groep en het benadrukken van het belang van het voortbestaan. Overtuigingen als loyaliteit ('we zijn er voor elkaar'), eenheid



Bij teams met een sterke groepsverbondenheid zijn leden extra gemotiveerd om te conformeren, zelfs als blijkt dat dit indruist tegen persoonlijke belangen

(‘we zijn samen een’) en betrokkenheid (‘het team is belangrijk voor ons’) zijn dan veelal dominant aanwezig. Er ontstaan echter risico’s voor de professionaliteit en integriteit wanneer de behoefte aan instandhouding van de groep het primaire proces (goede zorgverlening) doorkruist.

Nadat een patiënt overleed en een ondeugdelijke zorgverlening aanleiding bleek, werden enkele medewerkers uit het betreffende zorgteam overgeplaatst. De samenwerking bleek niet professioneel, men corrigeerde elkaar vrijwel niet en van onderlinge controle was amper sprake. De reactie van teamleden op de overplaatsingen is veelzeggend: “Dan hebben ze het toch voor elkaar gekregen om de vaste kern van ons team uit elkaar te drijven. We waren zo goed samen.” Het ‘goed’ sloeg vooral op het goedhouden van de sfeer; de verbondenheid intact houden.

Instandhouding van de groep en bescherming van het collectief is gebaat bij weinig verandering. In termen van de arena is het bewaken van de status quo belangrijk, waarbij conformeren aan informele groepsnormen een essentiële rol speelt. Conformeert men naar geldende normen, dan versterkt dit het inclusieve karakter van de groep. Het is een manier om loyaliteit en betrokkenheid te laten zien (Louis, Taylor & Douglas, 2005). Bij teams met een sterke groepsverbondenheid zijn leden extra gemotiveerd om te conformeren, zelfs als blijkt dat dit indruist tegen persoonlijke belangen (Zdaniuk & Levine, 2001).

Binnen een team werd besloten om zelf sigaretten te draaien voor cliënten, zodat kosten bespaard konden worden. Dit groeide uit tot een excessieve dagelijkse tijdsinvestering; er werden in verschillende shifts sigaretten gedraaid waarbij medewerkers elkaar afwisselden.

Een ander team consumeerde – tegen de voorschriften in – het teveel aan bereide avondeten. Er ontstond een verborgen systeem waarbij men het eten dat bedoeld was voor cliënten dagelijks opspaarde en achterhield voor medewerkers in andere diensten. In beide gevallen zagen we dat informele groepsleiders een belangrijke stempel drukten en dat informele normen voorschreven te conformeren. Voor individuele groepsleden bleek dit moeilijk te negeren. Nieuwe medewerkers hoorden dat dit de normale gang van zaken was.

### ***Wij tegen zij***

We zijn geneigd de mensen om ons heen te categoriseren als onderdeel van onze groep (‘in-groep’) of niet als onderdeel (‘out-groep’). Dit sociale categoriseringsproces maakt dat we in de regel de eigen groep, de leden en wat zij voortbrengen de voorkeur geven boven dat van de out-groep. Des te sterker de identificatie en verbondenheid tussen groepsleden, des te sterker de bevoordeling van de eigen in-groep (Brown, 1995). In-groep bevoordeling en out-groep afwijzing gaan vaak hand in hand wanneer groepen naast een sterke collectieve insteek (‘wij’) ook een krachtige relationele insteek hebben (‘zij’) (Duckitt & Mphuthing, 1998). Worden nabije groeperingen als bedreigend gepercipieerd, dan zijn hechte groepen geneigd de identiteit van de eigen groep excessief te beschermen en zich te differentiëren ten opzichte van de ander. Dit versterkt de bestaanslegitimiteit van de eigen groep. In de groepsmindset zijn overtuigingen dominant die beschermend (‘wij’) en onderscheidend (‘zij’) van aard zijn. Voorbeelden van dit type overtuigingen zijn: ‘wij leveren beter werk’, ‘wij zijn toch de experts’ en ‘zij zijn onervaren en hebben geen idee’.

Bevoordeling van de eigen groep kan dusdanig escaleren dat ernstige fouten en schendingen van groepsleden niet (snel) als problematisch worden gepercipieerd.

Wanneer de arena wordt gevormd door meerdere subgroepen die elkaar – al dan niet bewust – als bedreigend beschouwen, dan is de arenadynamiek in de regel gekenmerkt door competitie, spanningen en conflicten. Dit voedt wij-zijdenken, waarbij een sterke druk heerst om te schikken naar de normen van de eigen in-groep. Dit maakt dat tegenstellingen tussen subgroepen enkel maar toenemen. Vaak is een machtsstrijd zichtbaar tussen groeperingen, omdat de onderlinge verhoudingen onduidelijk en nog niet uitgekristalliseerd zijn (wie neemt de beslissingen?).

Twee teams verzorgden speciaal onderwijs op een school. De teams verschilden sterk in pedagogische aanpak. Elkaars aanwezigheid werd als bedreigend ervaren voor de eigen manier van werken en de eigen bestaanszekerheid. Vanwege de sterke onderlinge afhankelijkheid ontstonden er hevige conflicten. Elkaar ontwijken en tegenwerken werd in de hand gewerkt. Medewerkers werden verbannen uit elkaars klassen en schreeuwden onderling in bijzijn van cliënten. Ernstige incidenten begaan door leden van het eigen team werden niet als problematisch gepercipieerd. Door het sterk aanwezige wij-zij denken verschoof professionaliteit en moreel bewustzijn naar de achtergrond.

### ***Ik wil geen buitenbeentje zijn***

De fundamentele behoefte aan verbondenheid maakt dat individuen graag tot een groep behoren (Baumeister & Leary, 1995). Een mogelijke bedreiging voor instandhouding wordt gevormd door afwijkende groepsleden, want wanneer groepsleden afwijkend denken of handelen, dan creëert dit bij leden onzekerheid over de mate waarin de groep onderscheidend en aantrekkelijk is. Omdat groepen gemotiveerd zijn het onderscheidende en aantrekkelijke karakter te bewaken, worden afwijkenden gezien als een significante bedreiging. Het maakt dat zij sneller negatief beoordeeld zullen worden

binnen de groep Marques, Abrams & Serôdio, 2001) met verhoogde kans op uitsluiting en uitstoting. Dit conflicteert met de fundamentele behoefte aan verbondenheid. Zeker indien de groepsverbondenheid sterk is, kan de behoefte om niet als afwijkend te worden gepercipieerd nadrukkelijk aanwezig zijn. Overtuigingen berusten dan veelal op het handhaven en beschermen van je eigen positie binnen een groep. De mindset wordt gekarakteriseerd door persoonlijke overtuigingen, dat wil zeggen: overtuigingen die een persoonlijk belang dienen. Zelfbescherming staat hoog in het vaandel.

Demotie en uitsluiting, in de zin dat afwijken al dan niet bewust verdreven worden, zijn belangrijke arenamechanismen voor groepen om de eigen identiteit te beschermen. Vaak zijn het de informele leiders in groepen die daar een stempel op drukken. Om te voorkomen dat we zelf als afwijkende worden beschouwd, zijn we geneigd om groepsleden met een hoge arenapositie (sterke machtspositie) een speciale behandeling te geven. Juist diegene willen we niet tegen de haren instrijken, om onze eigen positie in de groep te kunnen handhaven.

Binnen een hecht team ervaart een kritische medewerker, die duidelijk een andere kijk heeft op zorgverlening, weinig acceptatie van collega's. Binnen het team bestaat een 'harde kern', waartoe deze medewerker niet behoort. Wanneer collega's van de harde kern een cliënt niet op de voorgeschreven manier begeleiden en de situatie onveilig wordt, besluit deze medewerker haar collega's niet te confronteren of aan te spreken omdat ze opziet tegen de reactie die ze vermoedt te krijgen en de gevolgen die dit heeft voor haar.

### **Culturaanpak tegen schendingsgedrag**

Wordt het reflecterend vermogen van de groep aangetast, raken morele overwegingen uit zicht en doen er integriteitschendingen voor, dan is er een noodzaak tot optreden.

Betrokken professionals staan voor de vraag welke aanpak passend is. Terugkijkend op de gesprekken die we in acht managementteams voerden, komen we tot een aanpak, die uiteenvalt in twee stappen: het beëindigen van schendingsgedrag en het terugdringen van de condities waarbinnen schendingsgedrag kon voortduren.

### **Beëindigen van schendingsgedrag**

Schendingsgedrag kan in de tijd onderdeel worden van een groeps cultuur. Schendingen nestelen zich in het gedragsrepertoire van een groep, worden gelegitimeerd door bestaande overtuigingen en raken verweven met de rolverdeling en invloedverhoudingen die er tussen groepsleden bestaan. Een eerste essentiële stap is het beëindigen van schendingsgedrag. Om schendingsgedrag in groepen te beëindigen moet de angel uit de groeps cultuur worden gehaald. De status quo in de arena dient te worden doorbroken. De informele groepsleiders, die doorgaans richting geven aan onwenselijk groeps gedrag, hebben vaak een essentiële functie en vragen speciale aandacht. Afhankelijk van de situatie, de ernst van vergrijpen en de mate van aansprakelijkheid volstaat het soms om hen te corrigeren of te sanctioneren

en nadien toe te zien op wat dit teweegbrengt. Echter zien we ook vaak dat 'lichte' interven-

ties in weinig effect sorteren. Dan is het vereist om de kern van de groeps cultuur te beïnvloeden, door arenaverhoudingen te hervormen. Dit kan door informele groepsleiders uit de betreffende setting te halen, of de posities die zij in de groep bekleden te herzien.

Als de angel uit de groeps cultuur is gehaald, rest de vraag wat te doen met andere (passief) betrokken groepsleden. Hoewel rigoures optreden wenselijk of noodzakelijk kan zijn, bijvoorbeeld bij onveilige en hevig geëscaleerde situaties, achten wij het doorgaans zinvol

om situaties met voorzichtigheid tegemoet te treden. In de regel is veel vaag, onduidelijk en schimmig. Dat verklaart voor een deel de handelingsverlegenheid die optreedt wanneer integriteitskwesaties opspelen. Het is daarom essentieel om de context en de groeps cultuur rondom schendingen nauwkeurig af te pellen: Wat is de ontstaansgeschiedenis? Wie stuurt aan, wie is deelnemer en wie wisten ervan? Wat zijn de motieven? Hoe is men georganiseerd? Wat zijn kenmerkende denk- en handelwijzen? Hoe heeft schendingsgedrag zich ontwikkeld? Waarom is het niet eerder afgestopt? Zodoende krijgen professionals concreter zicht op het schendingsproces, waardoor een passendere en meeromvattende interventiestrategie geformuleerd kan worden die recht doet aan de sociale context waarin het schendingsgedrag plaatsvond.

### **Terugdringen van schendingscondities**

De tweede stap in een culturele aanpak betreft het bestrijden van de condities die het schenden mogelijk maken. Door het afzwakken van aanwezige condities wordt de kans op herhaling beperkt. Uit onderzoek komen zeven culturele condities naar voren die samenhangen met het ontstaan en voortduren van schendingen (Essen, Smit & Straathof, 2016).

Drie daarvan zijn relevant in het licht van sterk verbonden groepen; de condities van

machtsafstand, een *ring of silence* en passief leiderschap bestendigt schendingsgedrag eenvoudiger.

*Machtsafstand*

### Machtsafstand

Onder deze conditie zijn invloedverhoudingen binnen de groep scheef gegroeid. Informele groepsleiders schrijven bepaald groeps gedrag voor, drukken beslissingen door en zijn disproporcioneel dominant. Het opheffen van een dergelijke machtsafstand vereist interventie in de groepsdynamiek, door: de groepssamenstelling te wijzigen (bijvoorbeeld aanpassing

Denk niet te lichtzinnig  
over de culturele krachten en  
de sociale context

in de teamstructuur, de groepsrangordening te beïnvloeden (bijvoorbeeld door verantwoordelijkheden anders te beleggen), en ruimte te creëren voor nieuwe rolmodellen (bijvoorbeeld door het afzwakken van het aanzien van negatieve rolmodellen en door het aanzien van positieve rolmodellen te vergroten).

#### *Ring of silence*

Onder de conditie van een ring of silence delen of melden groepsleden kennis van schendingen niet. Groepsleden willen (loyaliteit) of durven (angst) niet uit de school te klappen, met als gevolg dat schendingen voortduren. Een aanspreekcultuur bevorderen vraagt eerst om het achterhalen van mechanismen die groepen het zwijgen doen opleggen. Welke overtuigingen (mindset) en groepsdynamiek (arena) houdt een zwijgcultuur in stand? Een aanspreekcultuur ontstaat niet zomaar; het belang ervan expliciteren is in de regel niet afdoende. Het vereist om: ruimte te creëren voor dialoog (bijvoorbeeld door dilemmabesprekingen of moreel beraad te faciliteren), veiligheid te waarborgen (bijvoorbeeld door te voorkomen dat aanspreken gelijk staat aan verwijten maken), afspraken te maken omtrent aanspreken (bijvoorbeeld over vorm, inhoud en timing), en te oefenen (bijvoorbeeld door aanspreken en feedback te kwalificeren als ontwikkelcompetenties).

#### *Passief leiderschap*

We zien dat integriteitsissues onderdeel kunnen gaan uitmaken van groeps culturen wanneer leidinggevenden fysiek en emotioneel op afstand staan, onbereikbaar aanvoelen voor medewerkers en onvoldoende zicht hebben op wat er in het team speelt. Er ontstaat dan een vergroot risico op normverschuiving. Daarnaast missen leidinggevenden signalen. De voornaamste les die we trekken is dat wanneer het relationele leiderschapscomponent onvoldoende tot uiting komt, dit met regelmaat als verklaring wordt aangevoerd voor het feit dat integriteitsproblematiek voortduurt. Ontbrekende leiderschapsfacetten op het vlak van korte lijntjes (nabijheid), gevoeligheden

kunnen bespreken (veiligheid), aandacht voor medewerkers (betrokkenheid) en iets doen met de inbreng van medewerkers (vertrouwen), lijken voortdurend schendingsgedrag in de hand te werken.

#### **Tot slot**

Idealiter brengt verbondenheid in teams een dynamiek tot stand die ervoor zorgt dat men elkaar scherp houdt, durft aan te spreken en kritisch reflecteert op processen en uitkomsten. Is het tegendeel waar dan zien we in het geval van een disfunctionele groepsdynamiek dat signalen al dan niet bewust worden genegeerd of anders geïnterpreteerd, men de hand boven elkaars hoofd houdt en er angst bestaat om niet te voldoen aan groepsnormen. De informele setting in groepen wordt niet voor niets aangehaald als een doorslaggevende factor voor de omgang met morele kwesties. Dit onderstreept wat ons betreft het belang om niet lichtzinnig te denken over de culturele krachten en de sociale context die er mee gemoeid is. ■

**Erik Essen MSc** is onderzoeker bij het lectoraat Management van Cultuurverandering (hogeschool van Amsterdam) en geeft les bij opleiding Bestuurskunde. Cultuurverandering, groepsdynamiek in organisaties en organisatie-integriteit zijn onderwerpen waar hij het liefst mee aan de slag gaat.

**Dr. Alex Straathof** is lector van het lectoraat Management van Cultuurverandering. Hij promoveerde in 2009 op het thema organisatiecultuur en ontwikkelde een model om organisatieculturen en cultuurverandering inzichtelijk te maken. Ook publiceerde hij diverse boeken over integriteit in organisaties.

#### **Referenties**

- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J., &



- McLendon, C.L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Brown, R. (1995). *Prejudice: Its Social Psychology*. Oxford: Blackwell.
  - Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244-266.
  - Carless, S.A., & Paola, C. de (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 107-118.
  - De Groene Amsterdammer, (2018, 21 juni), 'Bij de politie werk je niet, je bént het'.
  - Duckitt, J., & Mphuthing, T. (1998). Group identification and intergroup attitudes: A longitudinal analysis in South Africa. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 80-85.
  - Essen, E., Smit, W., & Straathof, A.J.M. (2016). Maakt gelegenheid de dief? Zeven 'red flags' voor fraude en corruptie in de organisatiecultuur. *Holland Management Review*, 170, 27-34.
  - Farrell, M.P., Schmitt, M.H., & Heine-mann, G.D. (2001). Informal roles and the stages of interdisciplinary team development. *Journal of Interprofessional Care*, 15(3), 281-295.
  - Hogg, M.A., (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity*. New York: New York University Press.
  - Kleijwegt, M. (2018, juni 21). De politie in veranderende tijden #3: Erik Akerboom: 'Bij de politie werk je niet, je bént het'. *De Groene Amsterdammer*, 25.
  - Levine, J.M., & Moreland, R. L. (1991). Culture and socialization in work groups. In L.B. Resnick, J.M. Levine, & S.D. Teasley (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* (257-279), Washington, DC, US: American Psychological Association.
  - Louis, W.R., Taylor, D.M., & Douglas, R.L. (2005). Normative Influence and Rational Conflict Decisions: Group Norms and Cost-Benefit Analyses for Intergroup Behavior. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(4), 355-374.
  - Marques, J., Abrams, D., & Serôdio, R.G. (2001). Being better by being right: Subjective group dynamics and derogation of in-group deviants when generic norms are undermined. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 436-447.
  - Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Delft: Eburon.
  - Zdaniuk, B., & Levine, J.M. (2001). Group loyalty: Impact of members' identification and contributions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(6), 502-509.

### Bibliografie

Kleijwegt, M. (2018, juni 21). De politie in veranderende tijden #3: Erik Akerboom: 'Bij de politie werk je niet, je bént het'. *De Groene Amsterdammer*, 25.