

Zijn we het allemaal wel écht met elkaar eens?  
De Relatie tussen Sociale Inclusie en Groepsdenken

Roxane Vercauteren  
5738660  
Sociale- en Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht

Begeleider: Wiebren Jansen  
2 juni 2016

### **Samenvatting**

Veel organisaties gaan ervan uit dat een team beter in staat is om besluiten te nemen dan een individu. Echter, ook teams zijn niet immuun voor het maken van fouten. Er kunnen verschillende groepsprocessen optreden die de kwaliteit van een besluit kunnen beïnvloeden. Het huidige onderzoek richt zich op de relatie tussen de individuele neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken en sociale inclusie. Groepsdenken is een manier van denken, waarbij leden van een groep streven naar unanimiteit. Sociale inclusie is onderverdeeld in de mate van ervaren toebehoren en de mate van ervaren authenticiteit. Verwacht werd dat de relatie tussen de mate van toebehoren en groepsdenken beïnvloed wordt door de mate van authenticiteit. Gebleken is dat er een interactie-effect bestaat, waarbij de relatie tussen de mate van toebehoren en groepsdenken positiever wordt naarmate men meer authenticiteit ervaart. Groepsdenken kan leiden tot een verminderde kwaliteit van besluiten, waardoor het voor organisaties relevant is hier aandacht aan te besteden. Het huidige onderzoek laat zien dat sociale inclusie hier een rol in kan spelen.

### **Summary**

Many organizations believe that teams are more able to make decisions, in comparison to an individual. However, even teams make mistakes. Group processes could occur, which may influence the quality of a decision. This study focused on the question whether there is a relationship between the tendency to exhibit symptoms of groupthink and social inclusion. Groupthink is a mode of thinking in which members of a group are striving for unanimity. Social inclusion is the degree to which an individual perceives that the group provides him or her with a sense of belonging and authenticity. This study found that the relation between the sense of belonging and groupthink is more positive when individuals experience more authenticity. Groupthink could lead to inaccurate decisions, which makes it relevant for organization to pay attention to this cognitive bias. This study showed that social inclusion could play a role in the tendency to exhibit symptoms of groupthink.

De afgelopen jaren is er een opvallende verschuiving zichtbaar in organisatiestructuren (Kozlowski & Bell, 2013). Door de wereldwijde toenemende concurrentie is er meer behoefte aan verschillende vaardigheden, expertises en ervaringen (Bing & Burroughs, 2001). Hierdoor wordt steeds meer individueel werk vervangen door teamwerk (Kocher, Strauß, & Sutter, 2006). Twee personen kunnen en weten immers meer dan één. Echter, gebleken is dat ook teams niet immuun zijn voor het maken van fouten. Het is mogelijk dat er groepsprocessen optreden, zoals bepaalde neigingen of vooroordelen, die het maken van goede beslissingen kunnen belemmeren (Jones & Roelofsma, 2000). Het huidige onderzoek richt zich op de cognitieve neiging tot groepsdenken. Gebleken is dat groepsdenken de kwaliteit van een besluit kan verminderen. Het is een manier van denken waarbij leden van een groep streven naar unanimiteit (Janis, 1972). Sociale inclusie zou een goede voorspeller kunnen zijn voor het vertonen van symptomen van groepsdenken. Sociale inclusie heeft betrekking op de mate waarin iemand zich opgenomen voelt in een team. Al eerder is gebleken dat dit invloed heeft op het gedrag van een individu (Shore et al., 2011). In dit onderzoek zal onderzocht worden in hoeverre de mate van sociale inclusie invloed heeft op de individuele neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken.

Uit onderzoek is gebleken dat de toename in teamwerk deels verklaard kan worden door het positieve beeld dat organisaties hebben over teams. Men verwacht dat het werken in teams meer voordelen oplevert voor de organisatie, dan wanneer werk individueel wordt uitgevoerd (Osterman, 1995). Over het algemeen wordt gesteld dat teams beter in staat zijn om goede beslissingen te nemen dan individuen. Daarnaast zorgt besluitvorming in teams ervoor dat besluiten meer geaccepteerd worden door de organisatie, doordat in deze situatie meer individuen betrokken zijn dan bij individueel genomen besluiten. Teams zouden daarom een belangrijke rol spelen bij het nemen van besluiten en het oplossen van problemen binnen organisaties (Kocher, Strauß, & Sutter, 2006).

Toch, zijn ook teams, net als individuen, kwetsbaar voor het maken van fouten. Doordat teams uit meerdere individuen bestaan kunnen groepsprocessen optreden, die het maken van goede beslissingen kunnen belemmeren (Jones & Roelofsma, 2000). Het is mogelijk dat er symptomen van groepsdenken optreden, die de besluitvorming beïnvloeden. Indien er symptomen van groepsdenken optreden is men meer gemotiveerd om tot een unaniem besluit te komen, dan om de verschillende alternatieven op een realistische manier te beoordelen en tegen elkaar af te wegen. Er worden zeven verschillende symptomen van groepsdenken omschreven, welke twee verschillende processen weerspiegelen. Het eerste is het versterkende proces, waarbij de groep het gevoel heeft dat het standpunt van de groep

correct is. De symptomen illusie van onkwetsbaarheid, geloof in moreel handelen en illusie van consensus zijn positief gerelateerd aan dit proces. Het tweede, het volgzzaamheidsproces, bevordert overeenstemming met de keuze van de groep. Hierbij horen de symptomen het verzwijgen van informatie, druk uitoefenen op tegenstanders, zelfcensuur en het stereotyperen van anderen buiten de groep. Beide processen veroorzaken de neiging om mee te gaan met de voorkeur van de groep (Henningesen, Henningesen, Eden, & Cruz, 2006).

Er zijn meerdere factoren die de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken kunnen beïnvloeden. Echter, is groepsdenken in de literatuur nog niet eerder in relatie gebracht met sociale inclusie. Doordat sociale inclusie invloed heeft op het gedrag van een individu, zou het een goede voorspeller kunnen zijn voor het vertonen van symptomen van groepsdenken. Sociale inclusie heeft betrekking op de mate waarin een individu ervaart een belangrijk onderdeel van de groep te zijn en de ruimte ervaart om zichzelf te kunnen zijn. In dit onderzoek zal onderzocht worden in hoeverre er een relatie bestaat tussen deze individuele beleving en de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken. Hieronder zal verder worden toegelicht waarom deze relatie wordt verwacht.

### **Sociale inclusie**

Sociale inclusie is gedefinieerd als de mate waarop een individu ervaart dat de groep hem of haar een gevoel van toebehoren of authenticiteit biedt. De mate van sociale inclusie wordt dus bepaald door de manier waarop een individu de signalen van de groep ervaart met betrekking tot zijn of haar positie in de groep (Jansen, Otten, van der Zee, & Jans, 2014). De mate van toebehoren is in hoeverre een individu een gevoel van acceptatie/verbinding ervaart door de signalen gegeven door de groep. Dit gevoel van acceptatie wordt bepaald door de sterkte en de positieve aard van de verbinding met de groep. De mate van authenticiteit is de mate waarop een individu het idee heeft dat het geaccepteerd en gestimuleerd wordt door de groep dat hij of zij zichzelf kan zijn (Jansen, Otten, van der Zee, & Jans, 2014).

### **Sociale inclusie en groepsdenken**

Verwacht wordt dat de mate waarin een individu sociale inclusie ervaart gerelateerd is aan zijn of haar neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken. Hierbij zal onderscheid worden gemaakt tussen de twee componenten, namelijk de mate van ervaren toebehoren en de mate van ervaren authenticiteit.

De invloed van de mate van toebehoren op de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken zou verklaard kunnen worden aan de hand van de 'belongingness hypothesis' (Baumeister & Leary, 1995). Volgens deze hypothese hebben mensen de fundamentele behoefte om ergens deel van uit te maken. Indien een individu het idee heeft dat

hij of zij niet geaccepteerd wordt door zijn groepsleden, zal diegene gemotiveerd zijn dit te veranderen. Volgens het concept van injunctieve normen zal een individu meer geaccepteerd worden door anderen wanneer hij of zij gedrag vertoont dat geaccepteerd wordt door de groep (Cialdini & Goldstein, 2004). Injunctieve normen omschrijven welk gedrag wel of niet wordt goedgekeurd door een groep. Het is hierdoor aannemelijk dat een individu meer gedrag zal vertonen dat wordt goedgekeurd door de groep, naarmate diegene een lagere mate van toebehoren ervaart.

Een individu zou de drang om acceptatie te zoeken door het team uiten op een manier die afhankelijk is van de mate van authenticiteit. Een individu dat een hogere mate van authenticiteit ervaart, heeft meer het gevoel dat het door de groep geaccepteerd en gestimuleerd wordt om zichzelf te blijven, dan een individu dat een lagere mate van authenticiteit ervaart (Jansen, Otten, van der Zee, & Jans, 2014). Verwacht wordt dat wanneer een groep het gevoel geeft dat een unieke bijdrage gewaardeerd wordt, een individu meer geneigd zal zijn om deze unieke bijdrage te tonen om meer geaccepteerd te worden door de groep. Het leveren van een unieke bijdrage zou als injunctieve norm kunnen worden beschouwd. Het is dus aannemelijk dat de manier waarop de drang om acceptatie wordt geuit, veranderd naarmate men minder authenticiteit ervaart. Hiernaast wordt verwacht dat hoe minder men het gevoel heeft dat de unieke bijdrage wordt gewaardeerd, hoe eerder men zich zal confirmeren aan de meningen, ideeën en het gedrag van de groep. Hierbij geldt dat individuen die een lage mate van authenticiteit ervaren en een lage mate van toebehoren de grootste kans hebben op het vertonen van symptomen van groepsdenken. Gezien deze argumentatie is de volgende hypothese opgesteld:

*Hypothese:* De relatie tussen de ervaren mate van toebehoren en de individuele neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken, is positiever naarmate men meer authenticiteit ervaart.

## **Methode**

### **Participanten en procedure**

Voor het onderzoek waren individuen nodig die onderdeel uitmaakten van een team. Via het netwerk van verschillende adviseurs van adviesbureau Berenschot, maar ook intern binnen Berenschot zijn verschillende participanten benaderd. De voorwaarde om deel te nemen aan het onderzoek was dat de deelnemer onlangs in een team had samengewerkt, waarmee hij of zij een besluit had genomen. Het ging hierbij niet om het soort besluit, maar

om het proces dat hieraan vooraf ging. Potentiele participanten ontvingen een standaard mail met daarin een korte toelichting over het onderzoek en enkele praktische informatie.

Onderaan deze mail stond een link naar de vragenlijst. Participanten konden op deze manier ieder individueel de vragenlijst invullen. Deelname aan het onderzoek duurde ongeveer 10 minuten. De vragenlijst begon met een algemeen toelichting over het onderzoek en sloot af met een korte debriefing, waarin de participanten bedankt werden voor hun deelname.

Aan het onderzoek hebben in totaal 120 personen deelgenomen. Van deze steekproef hebben 118 participanten de vragenlijst volledig ingevuld. Deelnemers kende geen extreme uitschieters in de scores, waardoor het totaal op 118 participanten uitkwam. Hiervan waren 59 (50%) man en 59 (50%) vrouw. De leeftijd van de participanten varieerde tussen de 20 en 64 jaar met een gemiddelde van 37.34 ( $SD = 12.51$ ). De participanten hadden verschillende opleidingsniveau's, waarvan 5.1% een MBO opleiding als opleidingsniveau, 22.0% HBO en 69.5% WO. De participanten werkten in teams bij verschillende organisaties in Nederland, waaronder Berenschot, Arlande, Alliander, ROC Nijmegen, BAM Techniek, Kamer van Koophandel en GORTcoaching. De grootte van de teams varieerde van 2 t/m 20 teamleden, met een gemiddelde van 9.79 ( $SD = 4,70$ ). Gemiddeld werkten de deelnemers 21.06 ( $SD = 30.78$ ) maanden samen met hun team. Van alle deelnemers hadden 23 (19.5%) een rol als voorzitter in het team. De overige deelnemers hadden een rol anders dan voorzitter. De meeste deelnemers (39.0%) hadden dagelijks contact met het team, 37.0% had wekelijks contact, 12.0% elke 2 à 3 weken, 10.0% maandelijks en 13.0% had nog minder frequent contact met hun team.

### **Materialen**

Voor het onderzoek is een vragenlijst opgesteld om de constructen ervaren sociale inclusie en de symptomen van groepsdenken te meten. In eerste instantie zijn een aantal demografische vragen gesteld, waarbij gevraagd werd naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en organisatie.

Vervolgens werd aan de deelnemers gevraagd een team in gedachten te nemen waarmee zij onlangs een besluit hadden genomen. Hierna volgende een aantal algemene vragen over de kenmerken van het team, zoals de teamgrootte, het contact met het team, de rol binnen het team en hoelang het team al samenwerkte. Vervolgens werd de deelnemers gevraagd een aantal stellingen te beoordelen die gerelateerd waren aan de constructen sociale inclusie en groepsdenken.

Om het construct sociale inclusie te meten is gebruik gemaakt van 'The Perceived Group Inclusion Scale' (Jansen, Otten, van der Zee, & Jans, 2014). Deze vragenlijst meet de

componenten toebehoren en authenticiteit. De eerste acht stellingen hebben betrekking op toebehoren, terwijl de laatste acht stellingen van toepassing zijn op de component authenticiteit (zie Appendix A). Participanten konden op een 5-punts Likertschaal (1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens) aangeven in hoeverre ze het met de stelling eens waren. Enkele items van het component toebehoren waren ‘het team geeft mij het gevoel erbij te passen’, ‘het team behandelt me als een insider’ en ‘het team vindt mij leuk’. Voor de schaal met betrekking tot authenticiteit zijn onder andere de volgende items gebruikt: ‘het team moedigt me aan om authentiek te zijn’, ‘het team moedigt me aan om te zijn wie ik ben’ en ‘het team staat me toe om authentiek te zijn’. Voor elk component (toebehoren en authenticiteit) is een gemiddelde score berekend over de acht items. Hierbij geldt hoe hoger de gemiddelde score, hoe hoger het individu scoort op de mate van toebehoren of authenticiteit. In deze studie gold een Cronbach’s Alfa van .90 voor de toebehoren schaal en .92 voor de authenticiteit schaal. Beide schalen kennen een goede interne consistentie.

Voor het construct groepsdenken zijn de items van Henningsen, Henningsen, Eden & Cruz (2006) gebruikt. De items zijn vertaald naar het Nederlands. Voor elk van de zeven symptomen van groepsdenken zijn vier items gebruikt, waardoor het totaal aantal items voor groepsdenken 28 was (zie Appendix B). Enkele items voor het construct groepsdenken waren ‘ik had het gevoel dat het team goed handelde’, ‘ik vond dat anderen buiten het team niet voldoende geïnformeerd waren’, ‘ik voelde de druk om te kiezen voor de voorkeur van het team’ en ‘ik had het gevoel dat er consensus was tijdens de discussie’. Ook hier werd gevraagd om de stellingen te beoordelen op een 5-punts Likertschaal (1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens). Om het totale construct te meten is een gemiddelde score berekend van alle 28 items. Ook hier geldt dat een hoge score een hoge neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken betekent. In het huidige onderzoek kende de vragenlijst een acceptabele interne consistentie. De Cronbach’s Alfa was .74.

Beide vragenlijsten en de aanvullende vragen zijn ingevoerd in Qualtrics. Via een link konden participanten de vragenlijst invullen.

### **Resultaten**

In eerste instantie zijn er dummy variabelen opgesteld voor geslacht (0 = vrouw, 1 = man) en rol in team (0 = voorzitter, 1 = geen voorzitter). Daarnaast zijn van de gemiddelde scores op de constructen gestandaardiseerde scores gemaakt. Ook is er een gestandaardiseerde interactie variabele aangemaakt, door de gestandaardiseerde scores van de gemiddelde scores op mate van toebehoren en authenticiteit met elkaar te vermenigvuldigen.

In Tabel 1 zijn de beschrijvende statistieken en de correlaties van de variabelen weergegeven. Teams kunnen onderling erg van elkaar verschillen (Kozlowski & Bell, 2013), waardoor het noodzakelijk is om te controleren voor verschillende kenmerken. In dit onderzoek wordt daarom gecontroleerd voor de teamgrootte (aantal personen in team), teamduur (aantal maanden dat team samenwerkt), contact (frequentie van contact) en de rol van de participant in het team (voorzitter/geen voorzitter). De data zijn geanalyseerd aan de hand van een hiërarchische multiële regressie. Eerst is gecheckt of er fouten in de data aanwezig waren, waarbij er gekeken is naar de minimum en maximum scores van de gemiddelde scores van de continue variabelen (mate van toebehoren, mate van authenticiteit en symptomen van groepsdenken). Ook is er gecheckt of er waarden ontbraken. Vervolgens zijn enkele analyses uitgevoerd om de assumpties te checken. Hierbij is gekeken naar steekproef grootte, multicollineariteit, uitschieters, normaliteit, lineariteit, homoscedasticiteit en onafhankelijkheid van residuen. Deze assumpties worden hieronder besproken.

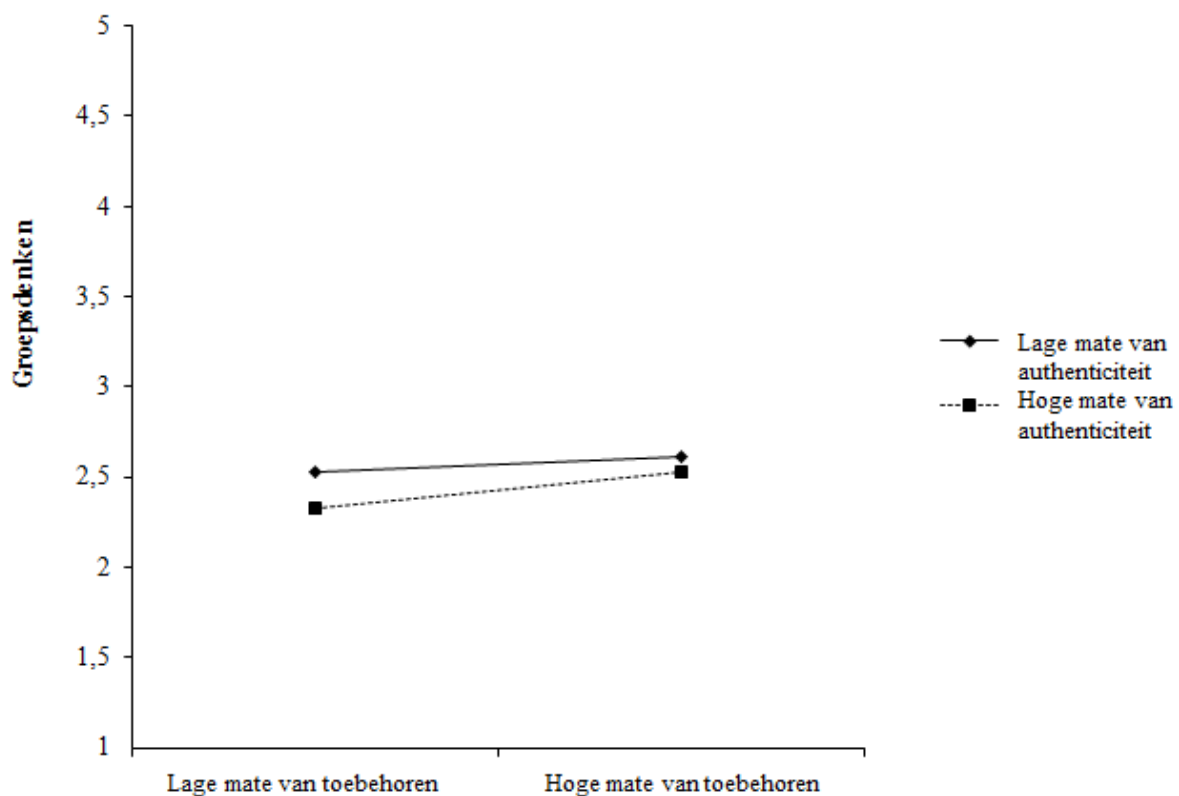
De steekproefgrootte is groot genoeg om te generaliseren. Volgens Tabachnick & Fidell (2013, p. 123) geldt hiervoor de formule  $N > 50 + 8m$  ( $m$  = aantal onafhankelijke variabelen). Ook de assumptie multicollineariteit wordt niet geschonden bij de verschillende variabelen. Alle variabelen kennen een VIF kleiner dan 10. Al in de methode sectie is er gecheckt voor uitschieters. Gekozen is om deze niet uit de steekproef te verwijderen, omdat deze niet heel extreem zijn. Ook kan gesteld worden dat de residuen redelijk normaal verdeeld zijn. De Normal P-P Plot en scatterplot van de multiële regressie zijn gebruikt en tonen aan dat de residuen normaal verdeeld zijn over de verwachte scores van de afhankelijke variabele. De punten in de Normal P-P Plot staan redelijk in een rechte lijn. Ook de punten in de scatterplot tonen aan dat de assumpties lineariteit, homoscedasticiteit en onafhankelijkheid van residuen niet geschonden wordt. De punten zijn ongeveer gelijk verdeeld rondom de nul lijn, waarbij er zowel positieve als negatieve waarden zichtbaar zijn. Ook is er geen duidelijk patroon zichtbaar, waardoor geen twijfels over de assumptie onafhankelijkheid van residuen ontstaat.

De resultaten van hiërarchische multiële regressie staan weergegeven in Tabel 2. In de eerste stap van de multiële regressie zijn de gestandaardiseerde controle variabelen teamgrootte, contactmomenten, rol van individu in team en de duur van samenwerking ingevuld. Vervolgens zijn in stap 2 de variabelen de gestandaardiseerde gemiddelde scores van de mate van toebehoren en de mate van authenticiteit als onafhankelijke variabelen toegevoegd. In stap 3 is de gestandaardiseerde interactie variabele toegevoegd aan het model.



Uit de resultaten blijkt dat de controle variabelen 2.8% van de variantie van groepsdenken verklaren. Nadat de twee hoofdeffecten van de mate van toebehoren en authenticiteit zijn toegevoegd, verklaart het model 5.3% van de variantie. Hierbij was een toegevoegde verklaarde variantie van 2.5%,  $R^2 \text{ change} = .03$ ,  $F \text{ change} (2,111) = 1.46$ ,  $p = .237$ . Het volledige model verklaart 8.9% van de variantie in groepsdenken ( $F (7,110) = 1.51$ ,  $p = .170$ ). Het laatste model verklaart een aanvullende 3.5% in vergelijking met het model met enkel de hoofdeffecten,  $R^2 \text{ change} = .04$ ,  $F \text{ change} (1,110) = 4.23$ ,  $p = .042$ .

Er is een significant effect voor de interactie tussen de mate van toebehoren en de mate van authenticiteit ( $b = .03$ ,  $p = .042$ ). Het interactie effect is weergegeven in Figuur 1. Gezien deze simple slopes is te zien dat de relatie tussen de mate van toebehoren en groepsdenken positiever wordt bij een hogere mate van authenticiteit. Echter, de effectgrootte van het model is erg klein, waardoor het weinig zegt over de verklaarde variantie in de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken.



*Figuur 1.* Neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken als een functie van de mate van toebehoren en mate van authenticiteit.

Tabel 1

*Beschrijvende statistieken en correlaties*

Variabel	M	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Geslacht <sup>a</sup>	.50	.50	0	1	-	.27**	.05	.10	.08	-.15	.01	.07	.05	-.10
2. Leeftijd	37.34	12.51	20	64	.27**	-	-.17	.15*	.26**	-.26**	.13	-.06	.12	-.16
3. Opleidingsniveau <sup>b</sup>	3.68	.65	1	5	.05	-.17*	-	.03	-.28**	-.15	.14	-.07	-.02	.05
4. Teamgrootte	9.79	4.70	2	20	.10	.15*	.03	-	.29**	.13	.21**	-.12	-.03	-.03
5. Teamduur in maanden	21.06	30.78	0	168	.08	.26**	-.28**	.29**	-	.17	-.06	.17*	.12	-.11
6. Rol in team <sup>c</sup>	.81	.40	0	1	-.15	-.26**	-.15	.13	.17*	-	<.00	<.01	-.09	.02
7. Contact met team <sup>d</sup>	2.21	1.34	1	5	.01	.13	.14	.21**	-.06	<.00	-	-.30**	-.07	-.11
8. Mate van toebehoren	3.99	.51	2	5	.07	-.06	-.07	-.12	.17*	<.01	-.30**	-	.67**	<.01
9. Mate van authenticiteit	3.83	.58	2.13	5	.05	.12	-.02	-.03	.12	-.09	-.07	.67**	-	-.13
10. Groepsdenken	2.52	.29	1.61	3.25	-.10	-.16	.05	-.03	-.11	.02	-.11	<.01	-.13	-

*Note.* <sup>a</sup> vrouw = 0, man = 1, <sup>b</sup> lagere/middelbare school = 1, MBO = 2, HBO = 3, WO = 4, Anders = 5, <sup>c</sup> voorzitter = 0, geen voorzitter = 1,

<sup>d</sup> dagelijks = 1, wekelijks = 2, elke 2 à 3 weken = 3, maandelijks = 4, minder frequent = 5.

\* $p < .1$ , \*\* $p < .05$ .

Tabel 2

*Coëfficiënten Volledige Model met Gestandaardiseerde Variabelen*

Stap	Voorspeller	B	SE(B)	$\Delta R^2$	$R^2$
1				.03	.03
	Teamgrootte	.01	.03		
	Teamduur	-.04	.03		
	Rol in team	.01	.03		
	Contact <sup>b</sup>	-.04	.03		
2				.03	.05
	Teamgrootte	.01	.03		
	Teamduur	-.04	.03		
	Rol in team <sup>a</sup>	.01	.03		
	Contact <sup>b</sup>	-.03	.03		
	GM acceptatie	.04	.04		
	GM authenticiteit	-.06	.04		

Stap	Voorspeller	B	SE(B)	$\Delta R^2$	$R^2$
3				.04	.09
	Teamgrootte	.01	.03		
	Teamduur	-.04	.03		
	Rol in team <sup>a</sup>	-.01	.03		
	Contact <sup>b</sup>	-.01	.03		
	GM acceptatie	.07	.04		
	GM authenticiteit	-.07	.04		
	Interactie	.03*	.02		

*Note.* <sup>a</sup> voorzitter = 0, geen voorzitter = 1, <sup>b</sup> dagelijks = 1, wekelijks = 2, elke 2 à 3 weken = 3, maandelijks = 4, minder frequent = 5. Interactie = mate van toebehoren x mate van authenticiteit.

\*  $p < .05$ .

### Discussie

Het huidige onderzoek richtte zich op de rol van sociale inclusie op groepsdenken. Specifiek werd onderzocht of de relatie tussen de mate van toebehoren en de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken beïnvloed wordt door de mate van authenticiteit die een individu ervaart. Zoals verwacht, beïnvloedt de ervaren mate van authenticiteit de relatie tussen de mate van toebehoren en de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken. Deze relatie wordt positiever naarmate men meer authenticiteit ervaart.

Eerder onderzoek suggereerde al dat de behoefte om ergens bij te horen op verschillende manieren kan worden uitgedrukt (Baumeister & Leary, 1995). Een individu zou de drang om acceptatie te zoeken door het team uit te spreken op een manier die afhankelijk is van de mate van authenticiteit. Wanneer een team het gevoel geeft dat een unieke bijdrage gewaardeerd wordt, zal een individu meer geneigd zijn om de unieke bijdrage te tonen om meer geaccepteerd te worden door het team. Het leveren van een unieke bijdrage wordt dan als injunctieve norm beschouwd. Uit het onderzoek is gebleken dat de manier waarop men zoekt naar acceptatie, verandert naarmate men minder authenticiteit ervaart. Zoals verwacht

werd, confirmeren individuen hun meningen, ideeën en gedrag eerder aan dat van het team, wanneer zij een lagere mate van authenticiteit ervaren. Gesteld kan worden dat individuen die een lage mate van authenticiteit ervaren en een lage mate van toebehoren de grootste kans hebben op het vertonen van symptomen van groepsdenken (zie Figuur 1). Echter, de effectgrootte van het huidige onderzoeksmodel is erg klein, waardoor het relatief weinig zegt over de voorspellende waarde van sociale inclusie op groepsdenken.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de behoefte om geaccepteerd te worden door de groep deels wordt bepaald door de context (Leonardelli, Pickett, & Brewer, 2010), wat mogelijk een verklaring zou kunnen zijn voor de kleine effectgrootte. In het huidige onderzoek is geen rekening gehouden met contextuele factoren. Het is mogelijk dat de behoefte om geaccepteerd te worden niet altijd even sterk aanwezig is. Zo zou een individu bijvoorbeeld in verschillende teams kunnen werken en deze behoefte niet in elk team even sterk voelen. Het is aannemelijk dat wanneer men een sterkere drang heeft om geaccepteerd te worden door het team, de relatie tussen sociale inclusie en de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken sterker wordt.

### **Implicaties**

Sociale inclusie is een relatief nieuw concept in de organisatieliteratuur (Shore et al., 2011). Eerder is aangetoond dat er een relatie bestaat tussen sociale inclusie en het gedrag van individuen (Otten & Jansen, 2014; Pearce & Randel, 2004). Echter, er is nog relatief weinig bekend over de relatie tussen sociale inclusie en verschillende cognitieve neigingen. Het huidige onderzoek richt zich op de cognitieve neiging tot groepsdenken. Eerder is gesteld dat deze cognitieve neiging de kwaliteit van besluiten kan verminderen (Janis, 1972). Hierdoor kan het voor teams interessant zijn om te onderzoeken welke factoren de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken bevorderen of doen verminderen. Dit onderzoek biedt een goede start voor het in kaart brengen van deze factoren. Uit de resultaten blijkt namelijk dat er een relatie bestaat tussen sociale inclusie en de cognitieve neiging tot groepsdenken. Met name voor organisaties waarin men veel met diversiteit te maken heeft, is dit een interessante bevinding. Sociale inclusie is hier niet vanzelfsprekend, doordat teams vaak heterogeen zijn. Gebleken is namelijk dat men een mindere mate van inclusie ervaart in heterogene groepen (Otten & Jansen, 2014).

Ook andere onderzoeken benadrukken het belang van sociale inclusie in teams (Jansen, Otten, van der Zee, & Jans, 2014). Dit onderzoek laat zien dat de twee afzonderlijke componenten van sociale inclusie niet los van elkaar staan, maar invloed op elkaar kunnen uitoefenen in relatie tot groepsdenken. Wanneer er een toename of afname in één van de

componenten optreedt, zijn de gevolgen die dit heeft afhankelijk van de mate van aanwezigheid van de ander.

Voor een organisatie zou het daarom nuttig zijn om te kijken naar beide componenten van sociale inclusie, wanneer zij nadenken over het beïnvloeden van het gedrag van individuen. In het geval van groepsdenken zou namelijk gesteld kunnen worden dat het niet wenselijk is dat er zowel een hoge mate van toebehoren is als een hoge mate van authenticiteit. Gezien Figuur 1 zou, in combinatie met een hoge mate van authenticiteit, een lagere mate van toebehoren gewenst zijn.

### **Sterke punten en tekortkomingen**

Een sterk punt van het huidige onderzoek is het gebruik van een gevarieerde steekproef. Deelnemers zijn afkomstig uit verschillende soorten organisaties en teams. Hierdoor bestaat de data uit deelnemers die in verschillende contexten opereren.

Een beperking van het huidige onderzoek is dat het moment waarop deelnemers zichzelf moesten evalueren varieerde. Sommige deelnemers hebben direct na het nemen van het besluit hun gedrag geëvalueerd, terwijl de tijd tussen het besluit en de evaluatie bij andere deelnemers langer was. In de vragenlijst is geen vraag opgenomen die betrekking had op hoe ver in het verleden het besluit was genomen, waardoor hier verder geen uitspraken over kunnen worden gedaan. Het is mogelijk dat de deelnemers die een groter tijdsbestek hadden tussen het genomen besluit en het moment van evalueren, minder goed hun gedrag konden beoordelen doordat ze een situatie in het verleden in gedachten moesten nemen. Wel werd de deelnemers gevraagd terug te denken aan het moment van besluitvorming, zodat ze zich weer in de situatie konden inleven.

Daarnaast kunnen er geen causale verbanden worden aangetoond, omdat er slechts op een enkel moment gemeten is. Ook zijn de items van de groepsdenken-schaal vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Het is mogelijk dat hierdoor de validiteit is afgenomen. Verder bestond er een redelijk hoge samenhang tussen de constructen mate van toebehoren en mate van authenticiteit, waardoor de betrouwbaarheid van de resultaten mogelijk is afgenomen. Een verklaring voor deze hoge samenhang zou kunnen zijn dat beide constructen onderdeel zijn van sociale inclusie.

### **Toekomstig onderzoek**

Het huidige onderzoek leidt tot een aantal interessante vragen waar in toekomstig onderzoek over nagedacht kan worden. Een aandachtspunt voor vervolgonderzoek is onderzoeken in hoeverre de fundamentele behoefte om geaccepteerd te worden door het team aanwezig is. Eerder is aangegeven dat deze behoefte onder andere bepaald wordt door de

context (Leonardelli, Pickett, & Brewer, 2010). Indien deze behoefte sterk aanwezig is, zou verwacht kunnen worden dat de drang naar acceptatie sterker is dan wanneer deze behoefte in mindere mate aanwezig is. Deze mate van drang naar acceptatie zou van invloed kunnen zijn op de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken. In vervolgonderzoek zou ook aandacht besteedt kunnen worden aan de causaliteit van deze relatie, zodat meer gezegd kan worden over of de neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken bepaald wordt door de twee concepten van sociale inclusie, of andersom.

Uit de resultaten komt ook naar voren dat sociale inclusie groepsdenken maar voor een klein deel voorspelt, gezien de lage effectgrootte. Al in eerder onderzoek is gebleken dat er ook andere factoren een rol kunnen spelen bij het optreden van symptomen met betrekking tot groepsdenken (Hassan, 2013). De neiging tot het vertonen van symptomen van groepsdenken zou ook bepaald kunnen worden door de aanwezige leiderschapsstijl en de verschillende situationele factoren, zoals de druk van externe bedreigingen of het lage zelfvertrouwen van de groep door eerdere mislukkingen. In een situatie waarin een team onder hoge tijdsdruk besluiten moet nemen, is het mogelijk dat er minder tijd en ruimte is voor de unieke bijdrage en men meer gefocust is op het snel nemen van besluiten. Vervolg onderzoek zou zich daarom kunnen richten op diverse contextuele factoren die invloed kunnen hebben op groepsdenken en hoe die samenhangen met sociale inclusie.

### Referenties

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, p. 497.
- Bing, M. N., & Burroughs, S. M. (2001). The predictive and interactive effects of equity sensitivity in teamwork-oriented organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 271-290.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Hassan, G. (2013). Groupthink principles and fundamentals in organizations. *nterdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(8), 225.
- Henningsen, D. D., Henningsen, M. L., Eden, J., & Cruz, M. (2006). Examining the symptoms of groupthink and retrospective sensemaking. *Small Group Research*, 37(1), 36-64.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jansen, W., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology, Eur. J. Soc. Psychol*, 44, 370-385.
- Jones, P. E., & Roelofsma, P. H. (2000). The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms. *Ergonomics*, 43(8), 1129-1152.
- Kocher, M., Strauß, S., & Sutter, M. (2006). Individual or team decision-making—Causes and consequences of self-selection. *Games and Economic Behavior*, 56, 259-270.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). Work Groups and Teams in Organizations: Review Update. *Handbook of Psychology*.
- Leonardelli, G., Pickett, C., & Brewer, M. (2010). Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition, and intergroup relations. *Advances in experimental social psychology*, 43, 63-113.
- Osterman, P. (1995). How common is workplace transformation and who adapts it? *Industry Lab. Relat. Rev.*, 47, 173–187.
- Otten, S., & Jansen, W. (2014). Predictors and consequences of exclusion and inclusion at the culturally diverse workplace. *Towards inclusive organizations: Determinants of successful diversity management at work*, 67-86.



- Otten, S., & Jansen, W. S. (2014). Predictors and consequence of exclusion and inclusion at the culturally diverse workplace. *Towards inclusive organizations: Determinants of successful diversity management*, pp. 67-86.
- Pearce, J. L., & Randel, A. E. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior*(25), pp. 81-98.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson Education.

## APPENDIX A

Het team...

1. ... geeft mij het gevoel erbij te horen
2. ... geeft mij het gevoel onderdeel te zijn van het team
3. ... geeft me het gevoel erbij te passen
4. ... behandelt me als een insider
5. ... vindt mij leuk
6. ... waardeert mij
7. ... is blij met mij
8. .... geeft om mij
9. ... staat me toe om authentiek te zijn
10. ... staat me toe om te zijn wie ik ben
11. .... staat me toe om mijn authentieke zelf uit te drukke
12. ... staat me toe om mezelf te laten zien zoals ik ben
13. ... moedigt me aan om authentiek te zijn
14. ... moedigt me aan om te zijn wie ik ben
15. ... moedigt me aan om mijn authentieke zelf uit te drukken
16. ... moedigt me aan om mezelf te laten zien zoals ik ben

**APPENDIX B****Illusie van onaantastbaarheid**

1. Ik had het gevoel dat de leden van het team geen slecht besluit konden nemen
2. Ik was zeker van het feit dat het team voor het beste zou kiezen
3. Ik geloofde sterk dat het team geen slecht besluit zou nemen
4. Ik dacht dat het onmogelijk was voor het team om een slecht besluit te nemen

**Geloof in moreel handelen**

5. Ik had het gevoel dat de keuze van het team het beste voor iedereen zou zijn
6. Ik had het gevoel dat de beslissing van het team rekening zou houden met ieders belangen
7. Ik had het gevoel dat het team goed handelde
8. Ik had het gevoel dat het team een ethisch verantwoorde keuze maakte

**Stereotyperen**

9. Ik beoordeelde de ideeën en meningen van anderen buiten het team als dom
10. Ik beoordeelde de suggesties van anderen buiten het team als minder intelligent
11. Ik vond de suggesties van anderen buiten het team niet voldoen aan de criteria
12. Ik vond dat anderen buiten het team niet voldoende geïnformeerd waren

**Zelfcensuur**

13. Ik probeerde te voorkomen om dingen te zeggen die tegenover de consensus stonden.
14. Ik hield informatie achter die in tegenstrijd was met de keuze van het team
15. Tijdens de discussie hield ik informatie achter die in tegenstelling was met de mening van de meerderheid
16. Ik hield informatie achter die tegenstrijdig was met de voorkeur van het team

**Druk op tegenstanders**

17. Ik voelde de druk om mee te gaan met andere leden van het team
18. Ik had het gevoel dat ik het eens moest zijn met andere leden van het team
19. Ik voelde de druk om te kiezen voor de voorkeur van het team
20. Ik voelde de druk van andere groepsleden om een specifiek besluit te nemen

**Informatie achterhouden**

21. Ik ontmoedigde de rest om tegen het team in te gaan
22. Ik probeerde te voorkomen dat teamleden met informatie kwamen die in strijd was met de beslissing van de groep
23. Ik probeerde te voorkomen dat leden van het team tegen de mening van het team ingingen
24. Ik probeerde te voorkomen dat leden van het team tegen de ideeën van het team ingingen

**Illusie van consensus**

25. Ik had het gevoel dat iedereen het eens was met de keuze gedurende de discussies
26. Ik had het gevoel dat iedereen continu meeging met de keuze van de groep
27. Ik had het gevoel dat er consensus was tijdens de discussie
28. Ik dacht dat iedereen het met elkaar eens was gedurende de discussie