

Vragen aan jou en je team

- Wie krijgt binnen jullie team meestal de schuld van problemen, spanningen of mislukkingen? Deze persoon is binnen jullie team de zondebok.
- Welke gedrag van de zondebok ervaar je als lastig? Welk gevoel wekt het op?
- Wat herken je uit het lastige gedrag van zondebok bij jezelf? Wat komt overeen?
- Wat ga jij zelf uit de weg door alleen in te zoomen op het lastige gedrag van de ander?
- Wat vertellen deze gedragingen ons over de dynamiek tussen ons allen? Ofwel:
- Wat zegt het gedrag van ons allen over mogelijke communicatie problemen die we verbergen?
- Wat zegt dit over mogelijke machtsspelletjes die gespeeld worden?
- Wat zegt dit over wat inefficiënt is onze samenwerking?
- Wat zouden jullie samen kunnen doen om het patroon met de zondebok te doorbreken?

Verder lezen

Voor verdieping in de rol van zondebok lees je:

De Jong, J. (2021). *Competente mensen incompetent teams*. Uitgeverij Boom.

Voor verdieping om samen de dynamiek te onderzoeken en het patroon met de zondebok te doorbreken, lees je de kaart:

- 'Kijken naar het geheel in een lastige situatie'

Zondebok als stereotiepe rol

Geen sudderend conflict



Wat zijn stereotiepe rollen?

In groepen ontstaan stereotiepe rollen als gevolg van groepsdynamische processen. Deze rollen zijn vaste gedrags- en interactiepatronen die door de groep worden toegekend aan bepaalde individuen. Ze helpen de groep om een gevoel van stabiliteit en structuur te creëren, maar kunnen ook beperkend werken voor zowel het individu als de groep. Deze rollen worden vaak onbewust verdeeld en weerspiegelen de manier waarop de groep omgaat met spanningen, conflicten of onzekerheid. Deze werkwijze werkt vaak vernietigend op zowel het individu als het team als geheel. Het belemmert het team om verantwoordelijkheid te nemen voor gezamenlijke problemen en kan leiden tot demotivatie en een verslechtering van de teamdynamiek.

Veel voorkomende stereotiepe rollen zijn: de impliciete leider, de verzorgende zuster, de wijze, de nar, de klager, de regelaar, **de zondebok** en de patiënt.

Wat is de rol van zondebok

De zondebok in een team wordt doorgaans omschreven als een persoon die structureel verantwoordelijk wordt gehouden voor de problemen, spanningen en mislukkingen binnen de groep. Dit komt voort uit de behoefte van een groep om interne spanningen of conflicten op één individu te projecteren, waardoor de groep zichzelf lijkt te beschermen tegen zelfreflectie en echte oplossingen. De zondebok speelt in feite een symbolische rol: de schuld die op deze wordt afgeschoven, verbergt vaak de diepliggende oorzaken van de problemen, zoals gebrekkige communicatie, machtsspelletjes of inefficiënte samenwerking binnen het team.

In veel gevallen is de zondebok degene die anders is, sterker of juist zwakker lijkt, of minder aansluiting heeft met de groep. Teamleden met een hoge status of juist lage status lopen het meeste risico om de plek van zondebok toebedeeld te krijgen. Zondebokken laten gedrag zien dat irritatie opwekt. Deze irritatie wordt echter niet openlijk besproken. De zondebok voelt de irritatie wel, wat tot gevolg heeft dat het gedrag vaak nog sterker wordt.

De groep vindt dat de zondebok zijn gedrag moet veranderen. Door naar de zondebok te wijzen, hoeft niet naar de eigen gedragingen gekeken te worden. De groep heeft vaak de neiging om de zondebok uit te sluiten. Vaak is de zondebok zelf de laatste die het patroon kan doorbreken, omdat de groepsdruk op de zondebok te groot is om veilig het gesprek aan te kunnen gaan.

Voorbeeld

Een groepje collega's werkt aan een onderzoek naar een nieuwe rekenmethode. Taken en acties zijn verdeeld onder de betrokkenen en de directie heeft een deadline opgesteld. Echter, telkens wanneer de leider van het groepje collega's vraagt naar hun acties, geven zij geen gehoor. Korte termijn acties krijgen continu voorrang en de leider mag niet pushen. Geduld en vragen stellen door de leider levert niets op, waardoor de leider het uiteindelijk opgeeft. Wanneer de deadline nadert beginnen de collega's te klagen dat de leider niet functioneert. Uiteindelijk blijkt onder het gedrag te liggen dat acties als te ingewikkeld werden ervaren en daarom uit de weg werden gegaan. Eerlijkere communicatie is nodig in plaats van de schuld afschuiven op de leider.