



prof.dr. JAN DE VUIJST

met illustraties van  
ERIC J. COOLEN  
LAURENT BERSET

# GRIP

OP

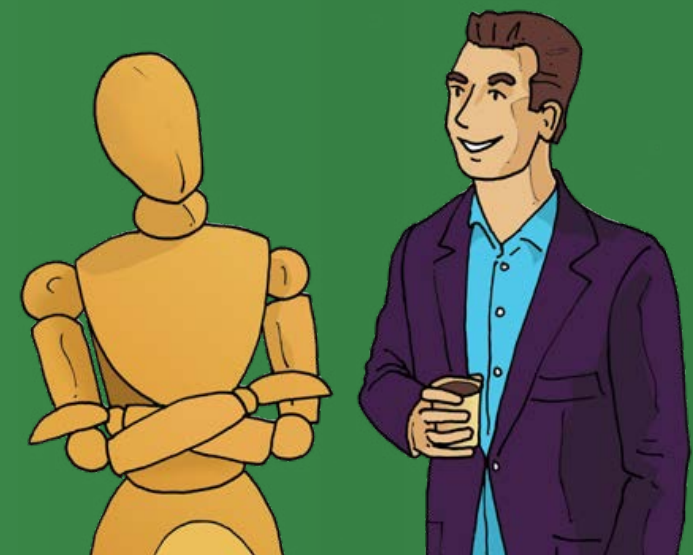
# groepsdynamiek

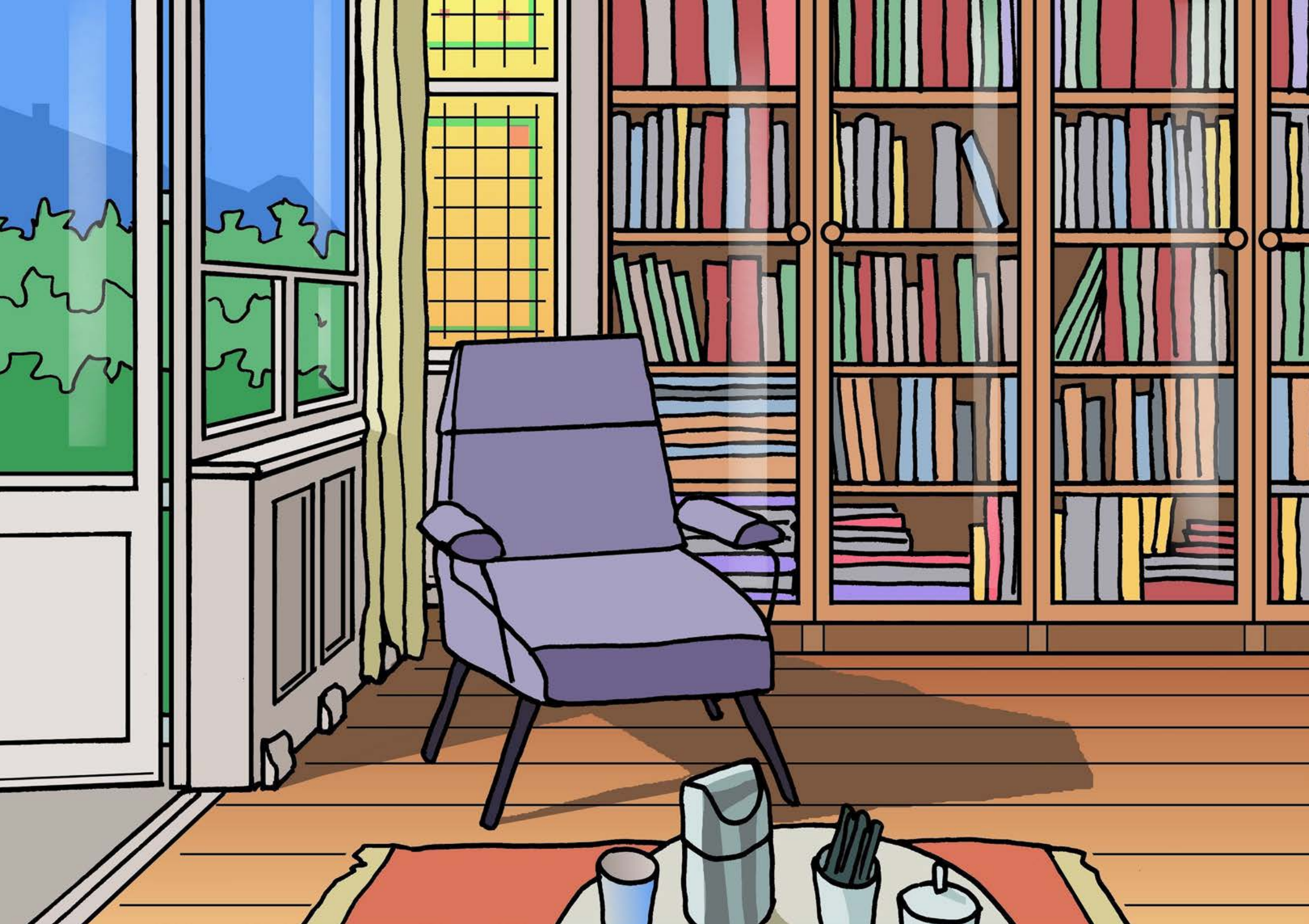


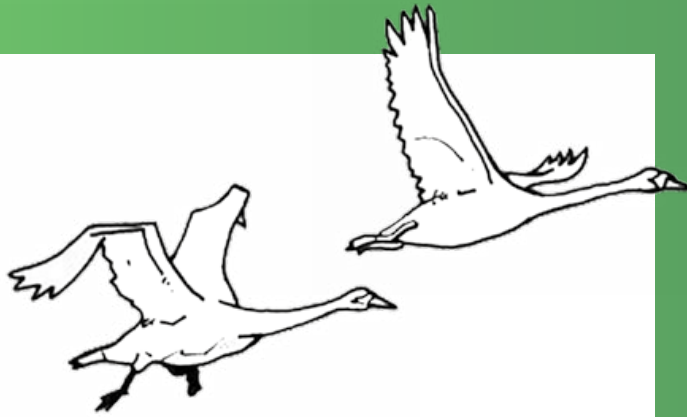
BEÏNVLOEDEN VAN GROEPSGEDRAG: THEORIE EN PRAKTIJK



Mijn meest energieke en voortdurend verrassende inspiratiebron bij het werken met groepsdynamiek zijn Bo, Adin, Linne, Damin en Jonas, mijn kleinkinderen die in hun jonge leven al zo onbekommerd gul zijn in het delen van hun ervaringen met groepen.







Grip op groepsdynamiek  
Prof. dr. Jan de Vuijst

© J. de Vuijst, 2025

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit boek mag gereproduceerd worden of gebruikt in enige vorm of op enige wijze, elektronisch of mechanisch, zonder schriftelijke toestemming van de schrijver. Ook vragen wij u, als u besluit uit dit boek te citeren, dit ons te laten weten: [jan@devuijst.nl](mailto:jan@devuijst.nl)

ISBN: 978-90-834168-3-0  
NUR: 808

Interviews (deel 3): Johan Faber  
Tekeningen: Eric J. Coolen en Laurent Berset  
Redactie: Stance Rijpma  
Correctie: Foppe ten Hoor  
Ontwerp en layout: Henk Tijbosch  
Uitgever: Appeltaart voor Managers Publishing, Vijfhuizen  
Drukkerwerk: RGM, Jan Hogendijk



## INHOUD

Inleiding	8
1. Groepsdynamiek. Wat is het?	14
1.1. Het vak	14
1.2. Het verschijnsel	15
1.3. Individuele verschillen in gedrag	19
1.4. Culturele verschillen in gedrag	27
1.5. Interculturele verschillen in gedrag tussen groepen	32
1.6. Groeps- en teambuilding	37
1.7. Universele overeenkomsten 1: SCARF	41
1.8. Universele overeenkomsten 2: verhalen vertellen	54
Ten slotte	67
2. Groepsdynamiek. Aan de slag	69
2.1. Groep of team	70
2.2. Katzenbach en Smith: teamprestaties	75
2.3. Dynamiek in de tijd: volwassenheidsfasen	107
2.4. Dynamiek in het moment; de onderstroom	117
Ten slotte	153
3. Groepsdynamiek. De praktijk - het begeleidingstraject	155
3.1. Het eerste contact	156
3.2. D3 kennismaking	160
3.3. De diagnose	164
3.4. Het programma	167
3.5. Veiligheid	171
3.6. Professionaliteit	172
3.7. Fantasieën	174
3.8. Afronden	177
4. Groepsdynamiek. De praktijk – casussen	179
4.1. De mantel van de vader	180
4.2. Een dodelijke omhelzing	185
4.3. Liever lui dan moe	188
4.4. Een liefdeloze familie	193
4.5. Eerst wij	197
4.6. Wantrouwen uitdiepen	201
4.7. Ben ik welkom?	204
4.8. Open groepen	207
Ten slotte	209

## Inleiding

Groepsdynamiek is in mijn werk met groepen vaak onderwerp van gesprek. Ik vind het onderwerp groepsdynamiek zelf dan ook machtig interessant, zowel theoretisch (er wordt al vanaf de oudheid over geschreven en gespeculeerd) als praktisch (ik heb al heel wat jaren als begeleider met groepen op de hei gezeten en ben nog steeds gefascineerd door wat zich daar allemaal afspeelt). Praten en denken over groepsdynamiek geeft energie.

Tijdens colleges, master classes en dergelijke die ik geef, stellen deelnemers stevast de meeste vragen over dat onderwerp, wisselen daar ook onderling de meeste anekdotes over uit en vragen daar de meeste tips voor literatuur over.

In andere groepen, waarin het gedrag van de groep zelf centraal staat, vertel ik ook regelmatig over de groepsdynamiek die ik ter plaatse zie of voel, benoem ik de groepsdynamische patronen in het gedrag van de groep op dat moment en vertel ik over soortgelijke voorbeelden uit de praktijk. Ook daar komen altijd veel vragen over en verzoeken om meer – meer voorbeelden, meer literatuur.

Gelukkig is er ook veel literatuur over groepsdynamiek, maar toch stuit ik daarbij ook op een dilemma: een deel van deze literatuur is geschreven door psychologen voor psychologen, een deel is zo theoretisch en veelomvattend dat het te veel is om naar door te verwijzen, en een deel beperkt zich alleen maar tot instructies.

Ik wil juist graag een combinatie van deze drie aanbieden.

De psychologische theorie is soms lastig te doorgronden, maar levert waardevolle inzichten in wat er in de diepte, in de onderstromen van een groep of team gaande is. Het loont echt de moeite hier bij stil te staan.

De management-literatuur biedt een overvloed aan theorieën, modellen en methodes, maar vaak rijp en groen door elkaar, soms degelijk wetenschappelijk onderzocht, soms uit de duim gezogen en in een commercieel jasje gehesen. Toch is het van belang ook de belangrijkste van deze te begrijpen en gebruiken; ze zijn als land- en zeekaarten die je nodig hebt om een tocht voor te bereiden.

De handleidingen met instructies zijn te vaak van een gehalte 'doe dit, dan gebeurt dat', dus lineair gericht ('als A dan B'), terwijl je in de praktijk veel meer systemisch moet werken (A reageert op B, en C vindt daar wat van, en alleen al daarom reageert nu D, met een verwijt aan A, die steun zoekt bij B, enzovoort). Toch geven die instructies vaak ook interessante aanwijzingen voor effectieve gesprekstechnieken, en materiaal om mee te oefenen, mits doorspekt met voorbeelden uit de praktijk.

Vandaar dat ik besloot *Grip op groepsdynamiek* te schrijven, waarin zowel de theorie, de modellen als de praktijk aan de orde komen.

De lezer die ik voor ogen had tijdens het schrijven van dit boek is de professional, de professionele begeleider van groepen en teams. Dat kan een leidinggevende zijn, al dan niet ad interim, maar ook een coach of adviseur, intern dan wel extern, een mediator, een facilitator, een mentor, een leraar, een verhalenverteller, een trouble shooter, maar ook een lid van een groep of team dat een bijzondere taak heeft in het helpen vormen van die groep, het leiden van een deelproject of het starten van een samenwerking. Ik dacht ook aan de instructeurs, sport coaches, wijkagenten, buurtvaders, en al die anderen die met grote inzet en vaak situationeel vernuft werken met groepen in de maatschappij. Kortom, dit boek is geschreven voor iedereen die professioneel met een groep werkt.

Het decor van mijn voorbeelden is vooral de zakelijke omgeving, en daaronder versta ik ook non-profit- en overheidsorganisaties. Maar het staat elke lezer natuurlijk vrij de eigen context en wereld te onderzoeken aan de hand van de in dit boek toegelichte inzichten, theorieën en technieken.

Dit boek is opgebouwd uit 3 delen. In deel 1 behandel ik theorie van groepsdynamiek, ons aangereikt door geduldige en vasthoudende onderzoekers als Wilfred Bion en Kurt Lewin, die op zoek gingen naar patronen in collectief gedrag en probeerden te achterhalen waar die vandaan kwamen. Ik bespreek ook inzichten uit modern neurologisch onderzoek en de eeuwenoude (en recent weer van stal gehaalde) techniek van het verhalen vertellen om de groepsdynamische patronen te vinden, te duiden en te beïnvloeden. De lezer krijgt inzicht in collectieve patronen die hij of zij mag verwachten 'op de hei', maar ook, minstens zo belangrijk, in de eigen reactiepatronen op de groepsdynamiek van de groep die hij of zij begeleidt. In deel 2 ga ik in op de belangrijkste theorieën, modellen en methodes die wereldwijd gehanteerd worden om met groepen en teams te werken. Per methode geef ik praktische aanwijzingen, gebaseerd op mijn eigen ervaring en die van mijn collega's, voor interventies die elke professional kan uitproberen. Dat 'uitproberen' is niet laconiek bedoeld: uitproberen van soorten interventies is voor de professional een waardevolle leerschool. Elke groep is immers anders, elke begeleider is anders. Het uitproberen en afstemmen op eigen gevoel en op wat er op dat moment nodig en effectief is, is een belangrijk onderdeel van het levenslange leertraject van een professional die groepsdynamiek wil beïnvloeden - uit respect voor de groep waar je mee werkt. Zelf leer ik nog steeds van elke sessie op de hei en ik wens iedere lezer van dit boek diezelfde mooie ervaring toe.

Deel 3 van dit boek gaat over het werken met groepsdynamiek in de praktijk. Want hoe ingenieus, symmetrisch en mooi de inzichten, theorieën, modellen en methodes ook opgetekend zijn, ze bieden de professional op de spreekwoordelijke hei vaak net te weinig houvast om aan de slag te gaan met een groep echte mensen. Mensen die spontaan en autonoom reageren – op elkaar, op de begeleider, op de vriendelijkheid van de cateraar, op de bereikbaarheid van de locatie, op het weer, op wat al niet.

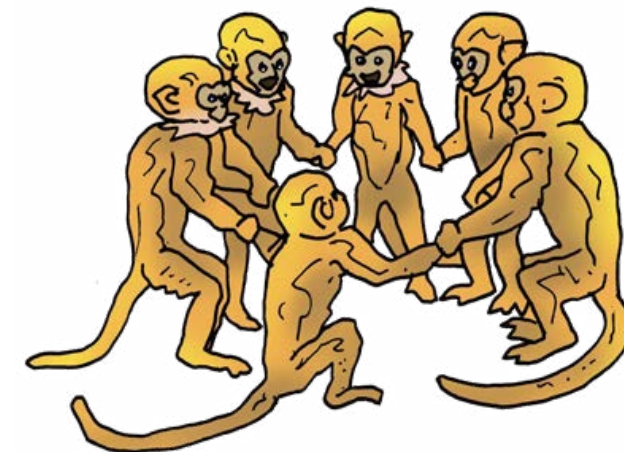
Dit deel is gebaseerd op een aantal interviews die ik heb gegeven over wat daar nu allemaal gebeurt, op die hei. Het is persoonlijker van aard dan delen 1 en 2 en ik geef ook voorbeelden van mislukkingen. Niet iedere dag op de hei is immers een succes, soms is een disfunctionele dynamiek niet te doorbreken, is het mij althans niet gelukt. Iedereen die als professional groepsdynamiek wil beïnvloeden, zal situaties tegenkomen die te versteend zijn om nog in beweging te krijgen. Althans voor die professional: iedere professional moet kunnen accepteren wanneer de grenzen van zijn of haar interventies kennelijk bereikt zijn. En iedere professional moet ook kunnen accepteren dat een andere professional vervolgens wél voor elkaar krijgt wat jou niet lukte. Dat leidt tot bescheidenheid en meer zelfkennis, die dan weer ten goede komen aan de volgende groep.

Gelukkig gaat het ook heel vaak goed op de hei, krijgen groepen en teams weer energie om een succes te maken van hun taak, plezier te hebben in de samenwerking, niet alleen onderling, maar ook met andere groepen. Aan het eind van zo'n sessie weet je dat je als professionele begeleider een verschil hebt kunnen maken. In deel 3 komen natuurlijk ook de voorbeelden van die succesverhalen, verrassende ontknopingen en het uitbundig gezamenlijk plezier op die spreekwoordelijke hei aan de orde.

Alle casussen zijn geanonimiseerd, maar het zijn allemaal getrouwe weergaves van wat ik in de praktijk heb meegemaakt.

Ook dit boek kon alleen tot stand komen door de samenwerking van een groep, een team. Dank aan Nies voor het vele geduld en dat we zoveel verhalen met elkaar kunnen delen, dank aan Donatus voor zijn inspiratie en begeleiding van het traject, dank aan Stance voor haar verstandige en belangrijke redactionele feedback, dank aan Foppe voor zijn fijnzinnige maar onverbiddelijke stofkam, dank aan Johan voor het afnemen van de interviews en zijn vriendelijke vasthoudendheid, dank aan Eric en Laurent voor hun prachtige tekeningen en illustraties, dank aan grafisch vormgever Henk voor het graag 'een mooi boekje' willen maken.

De ervaring die ik inmiddels heb opgedaan met het werken met groepsdynamiek dank ik mede aan de samenwerking met vele gewaardeerde en bevriende collega's met wie ik overleg, afstem, reflecteer en eindeloze uren doorbreng op ontelbaar veel groepslocaties. Fijn om zo te mogen samenwerken! Maar minstens evenveel dank ben ik natuurlijk verschuldigd aan al die deelnemers aan groepsbijeenkomsten waarin ik een begeleidende rol mocht spelen. Dank voor jullie geduld en ontvankelijkheid, maar ook voor de lol op de hei en het in mij en mijn collega's gestelde vertrouwen waardoor steeds weer samen een volgende stap kon worden gezet, door grip te krijgen op de groepsdynamiek.



# 1. Groepsdynamiek. Wat is het?

**Een voortdurende afstemming op en aanpassing aan de ander, terwijl we proberen zo veel mogelijk onszelf te blijven.**

Groepsdynamiek gaat over menselijke processen binnen en tussen groepen. Het is zowel een verschijnsel als een vak. Als vak is groepsdynamiek op de kaart gezet door mensen als Kurt Lewin en Wilfred Bion, als verschijnsel wordt het al eeuwenlang beschreven en we ervaren menselijke groepsprocessen voortdurend, elke dag, al dan niet bewust.

## 1.1. Het vak

De hele geschiedenis door zijn groepen beschreven als meer dan een optelsom van individuen. Toen het bestuderen van menselijk gedrag een wetenschap werd en psychologie en sociologie ontstonden, bogen vorsers als Sigmund Freud, Wilhelm Wundt, Max Wertheimer en Émile Durkheim zich over dat verschijnsel. In 1945 richt de sociaal- en Gestalt-psycholoog Kurt Lewin aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) als eerste een onderzoekscentrum op, dat zich specifiek bezighoudt met wat hij toen 'groepsdynamiek' noemde: het bestuderen van processen die zich in een groep afspelen. Zonder een precieze definitie te hebben wist hij iets belangrijks op het spoor te zijn. Lewin geldt daarmee als een van de belangrijkste grondleggers van dit vakgebied. Door zijn onderzoek is veel bekend geworden over groepsdruk en de innerlijke strijd die groepsdruk versus persoonlijke wensen en verlangens kan opleveren. Lewin concludeerde dat mensen zich niet zomaar autonoom gedragen (dus hun eigen beslissingen nemen en zelf bepalen hoe zij hun leven inrichten), maar sterk afhankelijk blijken van de groep waarin zij verkeren.

In 1946 wordt in London de Tavistock Group opgericht door een groep wetenschappers die groepsprocessen bestudeert vanuit psychoanalytisch perspectief. Een invloedrijke onderzoeker in die groep was de psychiater en psychoanalyticus Wilfred Bion. Ook hij beschreef een innerlijk conflict tussen hoe het is om bepaalde dingen zelf te willen, terwijl je toch moet voldoen aan wat een groter geheel - de groep - kennelijk wil. Door zijn onderzoek is veel bekend geworden over vaak onbewuste fantasieën die mensen koesteren om de spanningen te kunnen hanteren die het functioneren in groepen met zich meebrengt. Veel meer over de geschiedenis van groepsdynamiek als vak is te vinden in literatuur zoals Groepsdynamica van Johnson en Johnson (vele herziene drukken) of Haslam (2004) Psychology in Organizations, die de theorieën vooral toepast op organisaties, of Handboek Groepsdynamica van Remmerswaal (vele herziene drukken).

## 1.2. Het verschijnsel

Mensen zijn intens sociale wezens. We zijn voortdurend afhankelijk van andere mensen: voor ons eten en onze gezondheid, voor progeneratie en verzorging, voor warmte en bescherming, voor aanraking en gezelligheid. Voor vrijwel alle grote en kleine levensbehoeften zijn mensen aangewezen op andere mensen, en het lijkt wel of we ons dat ten diepste en voortdurend realiseren. Het is van het grootste belang dat we in contact zijn met andere mensen - daar worden we ook blij en gezond en vitaal van. Elk menselijk contact brengt echter ook, paradoxaal wellicht, risico's met zich mee: zodra er contact is, kan dat ook tot problemen leiden. Dit spanningsveld is de basis van groepsdynamiek.

Het kan bijvoorbeeld misgaan omdat we iemand, of een groep, treffen die kwaad in de zin heeft, maar ook omdat die groep ons - om wat voor reden dan ook - niet ziet zitten.



Er zijn vele redenen waardoor een aangegaan contact weer kan eindigen. En door onze intense sociale behoefte lijken we ons voortdurend bewust van het risico van het mislukken van het menselijk contact, terwijl we het zo hard nodig hebben.

Dat risico roept spanning op, die spanning moet verdragen worden, en het verdragen of bezweren van de spanning zorgt ervoor dat we ons aangepast gaan gedragen. Om er maar bij te blijven horen. Dat gedrag op zich roept weer reacties op bij die ander(en), en voor je het weet is iedereen verstrikt in aangepast gedrag om maar bij elkaar te kunnen blijven, samen te kunnen werken, voorzieningen te kunnen delen, of het gewoon gezellig en fijn met elkaar te hebben. Al dat gedrag, dat dus voortkomt uit die ervaren spanning en de behoefte om het prettig te hebben met elkaar, is groepsdynamiek.

Als het lukt om de spanning te verdragen, te bezweren, of te laten ontspannen, volgen vaak gevoelens van opluchting, toenemende groepssamenhang (cohesie), plezier in het werk en elkaar, energie.

We hebben bij groepsdynamiek dus te maken met:

- Een inherent verlangen naar contact met andere mensen.
- De ervaren spanning: het verschil van persoon tot persoon en van cultuur tot cultuur wat men 'spannend' vindt. Zodra iets als spannend wordt ervaren, leidt dat tot lichamenlijk waarneembare verschijnselen: spierspanning, droge mond, open ogen of mond, voorover leunen, misselijkheid, transpiratie, vaag onderbuikgevoel, enzovoort.
- De (gezamenlijke) manier waarop ervaren spanning wordt verdragen: tot welk gedrag deze spanning leidt, ook wel eens *coping* genoemd. Voorbeelden zijn opvallend hard lachen om niets, een ander even aanraken, een andere kant opkijken, krampachtig glimlachen, stilvallen, elders feest gaan vieren, extra hard gaan werken, voortdurend opletten of de spanning nu niet juist toeneemt. Vanwege het gezamenlijke

belang om de spanning weg te werken, ontstaan subtiele groepsprocessen waarin dat gezamenlijk ter hand genomen wordt, bepaalde rituelen soms. Hier wordt ook wel de uitdrukking 'sociale defensies' voor gebruikt: gedrag dat een groep als geheel (sociaal) gaat tonen om een bepaalde spanning maar af te kunnen wenden (defensie).

- De opluchting als de spanning afneemt; dit leidt tot werkplezier, verdiepende vriendschappelijkheid, flow, weldadige energie, triomfantelijk gevoel, hartelijke samenwerking. Ook ontspanning vertaalt zich in lichamenlijk waarneembare verschijnselen zoals zuchtend uitademen, achteroverleunen, glimlachen, energieke bewegingen, nieuwsgierige blikken, enzovoort.

Wilfred Bion wijst erop dat wanneer een groep aan het werk is, er eigenlijk sprake is van twee verschijningsvormen van de groep: de 'werkgroep' en de 'basis-aanname groep'<sup>1</sup>. Om te kunnen functioneren als een betrouwbare groep, als een betrouwbaar team, moeten leden van de groep leren hoe ze in het werk (hun 'primaire taak' volgens Bion) samenwerken, hoe ze informatie delen, beslissingen nemen, vergaderen, afspraken maken, agenda's opstellen, enzovoort. Dus datgene waar talloze managementboeken en managementcursussen over gaan en wat in dit boek verder niet aan de orde komt. Ze leren hoe ze een 'werkgroep' worden. Het zichtbare gedrag en de organisatievormen worden in literatuur daarover ook wel het 'blauwdruk niveau' of het 'expliciete niveau' of de 'bovenstroom' genoemd.

Tegelijkertijd bestaan in de groep de hierboven al beschreven verlangens, spanningen en de verschillende manieren om daarmee om te gaan. Bion noemt dat de 'basis-aanname

<sup>1</sup> Bion (1961): *Experiences in Groups*. Bij zowel Bion, die diende als officier in het Britse leger, als Lewin, die aan de nazi's was ontvlucht, waren oorlogservaringen een belangrijke bron voor hun onderzoek.

groep'. Om deel te nemen aan die basis-aanname groep is geen cursus nodig. In tegendeel: volgens Bion is deelname aan de basis-aanname groep 'instantaneous, inevitable and instinctive'. Oftewel: zodra (*instantaneous*) mensen bij elkaar komen gaan ze automatisch (*inevitable*) over op instinctieve (*instinctive*) aannames en het bijbehorende gedrag. Die instinctieve aannames worden in de literatuur ook wel de 'onderstroom' of het 'drijfverenniveau' genoemd.

Bion onderscheidt daarbij drie basis-aannames die deelnemers aan de groep hanteren, drie fantasieën in zijn terminologie, die helpen om het werk vol te houden en eventuele problemen op te lossen zonder dat de groep hoeft te eindigen c.q. zonder dat de deelnemer de groep moet verlaten. De basis-aannames zijn:

- a) Afhankelijkheid van de leider: de leider zal problemen oplossen en bij de leider kun je je teleurstelling of klachten kwijt (op de leider kun je 'projecteren').
- b) Vechten/vluchten: als groep moeten we bij elkaar blijven en gezamenlijk vechten, of vluchten; individuele afwijkingen daarvan zijn niet de bedoeling en in geval van nood wordt iemand die niet meegaat in het collectief als zondebok aangewezen en de groep uitgezet. De angst zelf zondebok te kunnen worden versterkt de neiging om aan het collectief te willen deelnemen.
- c) Subgroepen/'pairing': een subgroep of duo in de groep lost voor de groep deelproblemen op zodat de groep als geheel niet in gevaar komt.

Deze basis-aannames leiden tot veel collectief gedrag, maar tegelijkertijd ook tot individueel verschillend aanpassingsgedrag. Want mensen zijn nu eenmaal verschillend, en wie zich als individu moet of wil aanpassen aan het geheel zal dat op zijn of haar eigen manier doen. Om dus mee te kunnen blijven doen met de groep, deel te kunnen blijven uitmaken van de groep, is aanpassing nodig, en dat lukt niet zomaar.

Aanpassing gaat met vallen en opstaan en succes is niet op voorhand gegarandeerd. Vandaar dat elk individu in de groep zo zijn of haar eigen spanningen ervaart: mag ik erbij blijven, ben ik goed genoeg, hoe verhoud ik me tot de leider (en de officiële leidinggevende is lang niet altijd de echte leider) enzovoort. Iedereen in de groep ervaart dergelijke spanningen, al dan niet makkelijk zichtbaar of navoelbaar voor de anderen.

Waar Bions bevindingen in de praktijk met name op neerkomen is dat groepen kennelijk spanningen ervaren die niet direct rationeel te zien of te begrijpen zijn (de eerder genoemde onderstroom), maar die wel degelijk het gedrag in de groep en van de groep enorm beïnvloeden. Het functioneren in een groep roept spanningen op en die spanningen moeten verdragen worden.

### 1.3. Individuele verschillen in gedrag

De manier waarop iemand vervolgens met die spanningen in een groep omgaat, de copingstijl, kan dus individueel sterk verschillen<sup>2</sup>. Voor de professional die werkt met groepen en teams is het weliswaar belangrijk om te weten dat er een collectieve bron van spanningen is (de basis-aannames van Bion<sup>3</sup>), maar hij of zij zal juist met de verschillende coping stijlen, met de individueel verschillende vormen van gedrag te maken krijgen. Wat zijn die verschillende vormen, hoe zijn die verschillen te verklaren? En hoe als professional hiermee om te gaan?

<sup>2</sup> Zoek bijvoorbeeld op Internet naar 'Utrechtse copinglijst'.

<sup>3</sup> Omdat Bion oprichter was van de Tavistock School wordt het ook wel de Tavistock benadering genoemd. Werken met groepen die bijvoorbeeld ergens in zijn vastgelopen, of maar niet van de grond komen, vergt in de Tavistock-benadering het duiden en expliciteren van de verborgen onderstroom: welke sociale defensies heeft de groep bijvoorbeeld opgetrokken, welke onbewuste grenzen worden overschreden, welke coalities zijn er ontstaan e.d. Voor voorbeelden van deze werkwijze zie o.a. Hirschhorn (1988) *The Workplace Within*, of Hirschhorn (2002) *Managing in the New Team Environment*.

De individuele copingstijl hangt mede af van iemands persoonlijke geschiedenis, diens aard, karakter, persoonlijkheid, of van wat die persoon als maatschappelijk aanvaardbaar beschouwt. Voor iemand die uit een veilig en liefdevol gezin komt, die zowel lichamelijk als financieel gezond is, die gewend is dat dingen in het leven lukken, wiens stem eigenlijk altijd wel gehoord wordt, betekent spanning iets heel anders dan voor iemand die al vroeg in het leven geweld heeft ervaren, die chronisch ziek is, wiens stem zelden gehoord wordt, voortdurend de eindjes aan elkaar moet knopen en vaak heeft meegemaakt dat het leven tegenvalt<sup>4</sup>.

Mensen hebben kenmerkende patronen in hun gedrag. De een zal bij voorkeur dingen opruimen, de ander laat alles slingeren. De een werkt graag samen, de ander liever alleen, de een leert makkelijk, de ander handelt makkelijk, enzovoort. De meeste van onze voorkeuren zijn onbewust. We hebben nooit een cursus gehad in wat ons favoriete gedrag moest zijn, het is van jongs af aan zo gegroeid. Deels wordt ons gedrag bepaald door ons DNA (*nature*), deels door onze persoonlijke (onbewuste) ervaringen en opvoeding (*nurture*).

De meeste deskundigen zijn het er wel over eens dat de eerste levensjaren, vanaf het moment (en al iets daarvoor) dat je geboren wordt tot - hooguit - een jaar of zes, in hoge mate bepalend zijn voor je karaktervorming. Alles wat er in die cruciale periode gebeurt, heeft invloed op je gedrag in de rest van je leven<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Hoe mensen kunnen omgaan met angst wordt indrukwekkend beschreven in bijvoorbeeld Gavin de Becker (2000): *The Gift of Fear*. Voor een recent verslag over wat armoede doet met de coping mechanismes van een mens, zie Tim Jongers (2024): *Armoede uitgelegd aan mensen met geld*.

Karaktervorming is uiteindelijk een optelsom van opvoeding en ervaringen, en de variaties daarin, ook binnen één gezin, zijn eindeloos. Toch is er ook veel onderzoek gedaan naar meer algemene patronen in die veelheid aan variabelen, onderzoek naar karakterpatronen of karakterstructuren. Een benadering die relevant is, is de 'karakterstructurenleer' van Reich<sup>6</sup>. Wilhelm Reich (1897-1957) werkte ideeën van o.a. Freud uit en wordt wel gezien als grondlegger van deze karakterstructurenleer. Een karakterstructuur is een samenhangend stelsel van (onbewuste) aannames dat in de jonge jeugd ontstaat. Het inzicht dat er in de jonge jeugd een paar bepalende aannames in ons leven ontstaan wordt ook nu nog gedeeld<sup>7</sup>. Deze aannames bepalen voor een groot deel hoe we naar de wereld kijken. Als je aanneemt dat de wereld eigenlijk een gevaarlijke plek is, zie je overal gevaar. Als je aanneemt dat de wereld een liefdevolle plek is, zie je veel liefde om je heen.

- <sup>5</sup> Je kunt een onderscheid maken tussen *aard* (hoe je je leven begint, welk DNA je hebt), *karakter* (dat wat 'erin gegrift' wordt in de eerste jaren van je leven), en *persoonlijkheid* (hoe je leert omgaan met je aard en karakter). In de beruchte *nature/nurture*-discussie slaat *nature* dus op de aard, en *nurture* op karakter en persoonlijkheid. Zie voor een indrukwekkende benadering van karakter- en persoonlijkheidsontwikkeling Dan P. McAdams (2015): *The Art and Science of Personality Development*. Een heel vrolijke variant, niet zozeer op ontwikkeling maar op 'etikettering' gericht, is te vinden in Willem van der Does (2004): *Zo ben ik nu eenmaal*, met geweldige illustraties van Peter van Straaten.
- <sup>6</sup> Voor de liefhebbers: een andere gevestigde benadering is die van OCEAN ('The Big Five' – vijf criteria om persoonlijkheid mee te beoordelen), of tegenwoordig ook wel HEXACO (OCEAN plus het criterium 'bescheidenheid/humility'). Voor een nadere beschrijving van OCEAN zie onder meer Sam Gosling (2008): *Snoop*. Voor de verschuiving van OCEAN naar HEXACO zie onder meer De Vries, R. (2009): 'De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO Persoonlijkheidsvragenlijst'. *Gedrag en Organisatie* 22 (3). In deze uitgave wordt de benadering van Reich verder gevolgd omdat die meer een ontwikkelingsperspectief biedt (als het ware een filmpje over het ontstaan van karakter). OCEAN en HEXACO bieden een momentopname (meer een foto van iemand zoals die is op het moment van meten).
- <sup>7</sup> In het kader van deze studie over groepsdynamiek moeten we het doen met samenvattingen, en voor vooral zo'n onderwerp als karakterstructuren is dat allemaal veel te kort door de bocht. Zie Jan de Vuijst (2023): *Professioneel beïnvloeden van gedrag* voor een verder overzicht van literatuur en de kenmerken van dergelijke karakterstructuren.

Als je aanneemt dat je in overvloed leeft, heb je weinig nodig. Als je aanneemt dat je in gebrek leeft, ben je altijd op zoek naar een vervulling daarvan, naar de compensatie van het gevoelde tekort. Reich identificeerde vijf bepalende gebeurtenissen in een mensenleven:

1. Geboren worden: tevoorschijn komen, landen.
2. Afhankelijkheid ervaren: je beperkingen ervaren.
3. Onze eigen wil leren ontwikkelen: afstemming regelen tussen wat jij wilt en wat de ander wil.
4. Onze zelfstandigheid vormgeven: leren handelen zonder hulp, je autonomie verkennen.
5. Onze liefde leren beleven: leren omgaan met emoties en gevoelens.

Reich ging ervan uit dat we allemaal aannames rond deze vijf gebeurtenissen ontwikkelen, maar dat er één of hooguit twee van deze aannames bepalend zullen zijn voor onze karakterstructuur. Ons handelen in het verdere leven kan begrepen worden vanuit het wereldbeeld dat deze aannames produceren. Zij bepalen de bril waardoor je je verdere leven naar de wereld kijkt, en dus ook naar groepen, samenwerken, aanpassen aan anderen en dergelijke. Reich benoemde de vijf belangrijkste aannames voortvloeiend uit deze bepalende gebeurtenissen. In zijn leer staan deze vijf aannames dus centraal, en ze voorspellen ook iets over ons gedrag in een groep of team:

1. De aanname dat de wereld een *onveilige* plek is: wanneer dit een dominante aanname in je leven is ben je vaak bezig met het in kaart brengen van de wereld, om - als het ware - een veilige landingsplaats te bepalen. Je kunt wat schrikachtig zijn, op je hoede; je kunt het gevoel hebben dat je niet zomaar overal welkom bent. Het grote talent dat hieronder schuilgaat is de brede blik, het overzicht,

de intellectuele behoefte om breed te zien en te duiden. Je vindt dit karakter bijvoorbeeld veel bij wetenschappers, kunstenaars, architecten, mensen die goed abstract kunnen denken.

Een groep of team wordt door iemand met deze karakterstructuur primair gezien vanuit de aanname van onveiligheid: je weet (nog) niet waar je aan toe bent met deze anderen. In de groepsdynamiek zal iemand met deze karakterstructuur relatief lang wachten met actief worden, langer de kat uit de boom kijken vanuit deze aanname van onveiligheid. Als de groep na een poosje een veilige landingsplek blijkt, levert de brede blik en het diepere inzicht in de samenhang der dingen van een persoon met deze karakterstructuur een belangrijk talent binnen die groep. Iemand met deze karakterstructuur kan dan zelfs de strategische ziener van een groep worden.

2. De aanname dat er (nog) een *tekort* is: sommige mensen leven vanuit een voortdurende aanname dat ze iets tekort komen. Soms hebben ze ook de neiging om dat een ander te verwijten. Een ander is ze nog iets schuldig, een ander moet ze nog iets geven. Wanneer je persoonlijkheid zich zo ontwikkelt dat je leert dat je sterk genoeg bent om in je eigen tekort te voorzien (in plaats van verongelikt te zijn omdat je nooit genoeg krijgt), ben je een interessante collega in een groep of team. Groepen of teams hebben immers, zeker in het bedrijfsleven, voortdurend te maken met een gebrek aan middelen: de ambities die met zakelijke voortgang te maken hebben veroorzaken een voortdurende strijd om schaarse middelen, ook in een bloeiende economie. In elke groep is daarom een collega welkom die altijd weer een oplossing weet te verzinnen voor een tekort, die creatief omgaat met wat er nog meer mogelijk is, die een antenne heeft voor wat nog ontbreekt en talent toont om dat vervolgens te vinden. Iemand

met deze karakterstructuur kan zich ontwikkelen tot de voorziener van een groep

3. De aanname dat *de wil van de ander* belangrijker is dan je eigen wil: de relatie met de ander is belangrijker dan het eigen doel. Het doel dat de ander nastreeft is belangrijker dan mijn doel. Het is een vergissing aan te nemen dat wie de wil van een ander belangrijk vindt, zelf geen wil zou hebben. Integendeel: die wil is er wel, maar blijft relatief lang verborgen, en is daarmee paradoxaal genoeg potentieel een grotere dreiging dan een expliciet geformuleerde wil. Hier dreigt namelijk sabotage: iemand gaat ongezien zijn wil doordrukken, zonder dat anderen door hebben wat er precies gaande is. En de saboteur kan dat erg lang volhouden. Aan de andere kant is het grote talent van mensen met deze aanname dat ze heel goed begrijpen wat die ander nodig heeft, en iemand met deze karakterstructuur kan zomaar de verzorger van een groep of team worden. Elke groep heeft baat bij een 'zorger', iemand die – eerder dan betrokkene zelf misschien – doorheeft dat er bijvoorbeeld te veel gas gegeven wordt, dat de eisen te zwaar zijn ook al zegt de groep zelf dat dat ook nog wel zal lukken.
4. De aanname dat de wereld *gevaarlijk* is en dat je daarin zonder hulp zult moeten overleven: mensen met deze aanname stralen vaak uit dat ze zelf de maat der dingen zijn. Wat een ander wil (of kan) valt ze niet zomaar op, het zijn geen natuurlijke teamspelers. Dat is op zichzelf geen egoïsme of narcisme, het is de hoge mate van zelfvertrouwen die je nu eenmaal nodig hebt als je alleen moet overleven. Narcisme (maar dan niet als stoornis) helpt daar overigens wel bij<sup>8</sup>.  
In een groep zorgen mensen met dit wereldbeeld voor relatief veel dynamiek, en worden ze, vaak tot hun eigen verbazing, door anderen soms als intimiderend gezien

– bijvoorbeeld door degenen die liever wat langer de kat uit de boom kijken. Het grote talent van mensen met deze karakterstructuur is, dat ze elke kat de bel durven aan te binden; als er knopen moeten worden doorgelukt of (onaangename) beslissingen nodig zijn, komt hun talent tot zijn recht, en vaak ontwikkelen mensen met deze karakterstructuur zich, al dan niet bewust, tot de (informele) leider van een groep.

5. De aanname dat de wereld een *chaos* is, die nog geordend moet worden: emoties zijn daarbij hinderlijk. Ontwikkende groepen of teams zijn vanuit deze aanname vooral te emotioneel, rommelig, niet functioneel, ontregelend - te opportunistisch bijna: de ontwikkeling vergt nu eenmaal dat de ene keer beslissingen anders uitvallen dan een andere keer (vraagstukken en problemen zijn situationeel immers). Datzelfde geldt voor het wroeten in de onderstroom, het praten over gevoelens in plaats van tabellen. Dit is typisch het karakter van iemand die graag ordent en dat ook goed kan: meteen definiëren wat er speelt, dan hebben we van al die emoties geen last. Maar die emoties zijn er natuurlijk wel, en door ze te negeren kan iemand met deze karakterstructuur een groepsdynamische ontwikkeling lang vasthouden, bevroren in afspraken en regels. De oplossing van een probleem lijkt steeds netjes geformuleerd te zijn, maar raakt de kern niet. Die kern zit toch vaak in de

<sup>8</sup> De term 'narcisme' wordt vaak uitsluitend negatief gedeut. Maar we hebben allemaal een narcistische laag, om ons staande te kunnen houden bij en tussen andere mensen. Het wordt een probleem wanneer iemand een narcistische stoornis heeft – maar dat is van een geheel andere orde. Frans Schalwijk (2018): *Narcisme*. Stoornissen is een onderwerp apart dat in dit boek geen plaats krijgt, maar ze kunnen in de praktijk wel degelijk de groepsdynamiek behoorlijk verstoren. Voor een vrolijke beschrijving van een op zich niet zo'n vrolijk onderwerp, zie Peter de Wit (2013): *DSM De Sigmund Methode, definitief diagnostisch naslagwerk om iedereen gek te verklaren*. Meer inzichtvol wellicht: Bill Eddy (2008): *It's All Your Fault!* Of Anette Roter (2017): *Understanding and Recognizing Dysfunctional Leadership*.

onderstroom, in emoties die om erkenning vragen. Het grote talent van degene met deze karakterstructuur is wel juist dat ordenen: in situaties waar mensen niet meer met elkaar praten, of verdwaald zijn geraakt in sociaal veilig gedrag, kan het een zegen zijn om eens netjes op een rij te zetten wat er speelt. Een waardevolle collega dus, die zich zomaar kan ontwikkelen tot een soort backoffice geweten van een groep of team.

Bijna iedereen verenigt meerdere karakterstructuren in zich, we hebben immers allemaal alle stadia die Reich noemt in ons leven meegemaakt. De verschillende opvattingen over wat een groep voor jou betekent en de verschillende beelden, waarnemingen en gedragingen die daaruit voortvloeien, zijn overigens gelijkwaardig. Geen enkele bril is superieur of inferieur, of een diskwalificatie van degene die hem draagt. Het achterliggende belang van het bestuderen en duiden van karakterstructuren - waarvan de benadering van Reich maar één voorbeeld is - is echter, dat het inzicht geeft in wat er diep in jouw persoonlijkheid ligt begraven en wat bepalend is voor de manier waarop jij reageert op een groep of team. En daarmee in de specifieke manier waarop jij de groepsdynamiek beïnvloedt.

Kortom: in groepen en teams is een onzichtbare onderstroom aanwezig van aannames en fantasieën die spanningen oproepen (de Bion ofwel Tavistock benadering). Die spanningen lokken bepaald gedrag uit, en dat is verschillend per individuele deelnemer in de groep. Om de groepsdynamiek te kunnen beïnvloeden is inzicht in de aard van die verschillen nodig (de karakterstructuren van Reich).

#### 1.4. Culturele verschillen in gedrag

Ondanks de individuele verschillen gaan groepsgenoten na een poosje in hun gedrag wat op elkaar lijken. Er kan zoiets als een cultuur ontstaan in een groep door onderlinge gedragsaanpassing, door 'zo doen we dat hier'-aannames. Dat kan een relatief kleine groep zijn zoals een sportteam of een groepje collega's die al lang samenwerken (hoe pakt het team van Johanna dat aan en hoe het team van Mo? Hoe speelt het Concertgebouworkest deze symfonie, hoe speelt New York Philharmonic deze symfonie?), maar ook een grote groep zoals 'de Galliërs', 'de Barbaren', complete landen (hoe laat eten we in Spanje, hoe laat in Denemarken?) of delen van de wereld (financieel-economische opvattingen in Zuid-Europa en die in Noord-Europa; Chinese opvatting over leiderschap, Afrikaanse of Zuid-Amerikaanse opvatting over leiderschap)<sup>9</sup>. Cultuur heeft dus veel invloed op de groepsdynamiek in een bepaald gebied, en in een bepaalde groep. Tegelijkertijd is 'cultuur' een zeldzaam complex begrip. Hulpmiddelen om die cultuurverschillen toch te kunnen duiden (en daarmee dus meer inzicht te krijgen in groepsdynamiek) komen uit het werk van onderzoekers als Geert Hofstede en Clare Graves<sup>10</sup>.

Hofstede is bekend geworden met zijn dimensies-model, dat is bedoeld om interculturele verschillen in gedrag te laten zien.

De dimensies zijn:

##### 1. Machtsafstand (PDI, PowerDistance).

Machtsafstand geeft de machtsongelijkheid weer in een

<sup>9</sup> Veel voorbeelden in Erin Meyer (2014): *The Culture Map*.

<sup>10</sup> Hofstede G. (1980): *Culture's Consequences* en Hofstede en Hofstede (1991): *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Zie [www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com). Graves heeft relatief weinig zelf gepubliceerd, en een paar volgelingen van Graves zijn met zijn werk aan de haal gegaan en hebben er een wat onaangename en commerciële saus overheen gegoten voordat ze onderling ook ruzie kregen. Toch hebben we uit hun werk (Beck, Cowen (1996): *Spiral Dynamics*) goede inzichten verworven over hoe we het werk van Graves kunnen gebruiken voor duiding van interculturele verschillen in gedrag.

cultuur, bijvoorbeeld die tussen baas en werknemer. Een relatief kleine machtsafstand is te vinden in Noordwest-Europese landen als Scandinavië en Nederland, een grote machtsafstand is te vinden in Latijns-Amerikaanse landen, Arabische en Aziatische landen. Zo meet Hofstede een 38 voor Nederland en een 104 voor Maleisië: in Maleisië zullen maar zeer weinigen het oordeel van hun superieuren in twijfel trekken. De gemiddelde Nederlander heeft daar echter minder moeite mee en kan zomaar een oordeel van een leidinggevende zien als het begin van een discussie.

2. Individualisme versus collectivisme (IDV, InDiVdualism). Collectivisme kenmerkt zich doordat mensen vanaf hun geboorte bijvoorbeeld al behoren tot een bepaalde groep en dat die groep belangrijker is dan de buitenwereld, zoals bijvoorbeeld in India. Individualisme kenmerkt zich doordat mensen zich positioneren door eigen prestaties, waarbij de prestatie belangrijker is dan de relatie, zoals in veel West-Europese landen. Zo meet Hofstede op IDV een 6 voor Guatemala en een 80 voor Nederland, waarmee Nederland met de Angelsaksische landen tot de meest individualistische landen ter wereld behoort.
3. Masculiniteit versus feminiteit (MAS, MASculinity). Masculiniteit wijst in de terminologie van Hofstede op duidelijk gescheiden rollen van mannen en vrouwen in de maatschappij en op een maatschappelijke focus op prestatie en assertiviteit. Feminiteit wijst op een maatschappij waarin mannen en vrouwen relatief gelijkwaardig functioneren en waar een maatschappelijke focus is op geborgenheid en zorgzaamheid. Saoedi-Arabië wordt gezien als een masculien land, Nederland en de Scandinavische landen als relatief feminien. Hofstede meet voor Nederland een 14, alleen Zweden en Noorwegen scoren lager op de MAS-schaal. Saoedi-Arabië scoort 60.

Ook landen als Colombia, maar ook de Filipijnen, scoren hoog - zogenaamde 'machoculturen'.

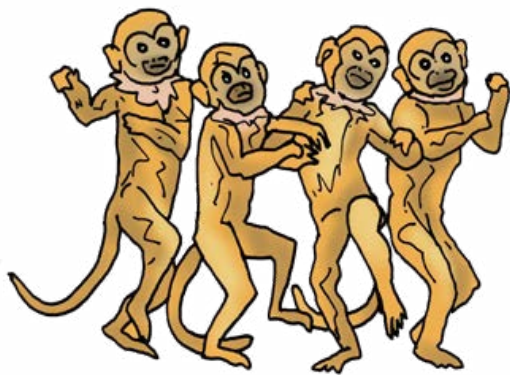
4. Onzekerheidsreductie (UAI, Uncertainty Avoidance Index). Hoge onzekerheidsreductie is zichtbaar in hoge structurering en afwijzing van afwijkend gedrag. Lage onzekerheidsreductie laat minder structurering, afwijking van afspraken en afwijkend gedrag toe. Hofstede meet voor Nederland 53 op de UAI-schaal, voor Singapore 8 en voor Griekenland maar liefst 112. In Singapore zijn ze wel bereid om risico te nemen, in Griekenland niet (toen Hofstede Singapore onderzocht was het overigens een Engelse handelspost).

Het oorspronkelijke onderzoek van Hofstede (gepubliceerd in 1979) was gebaseerd op gegevens van IBM, corresponderend met de vestigingsplaatsen van IBM. IBM was in die tijd (de jaren 60 van de vorige eeuw) niet vertegenwoordigd in Aziatische landen. Later heeft Hofstede een apart Chinees onderzoek opgezet, en heeft als gevolg daarvan LTO nog als dimensie toegevoegd:

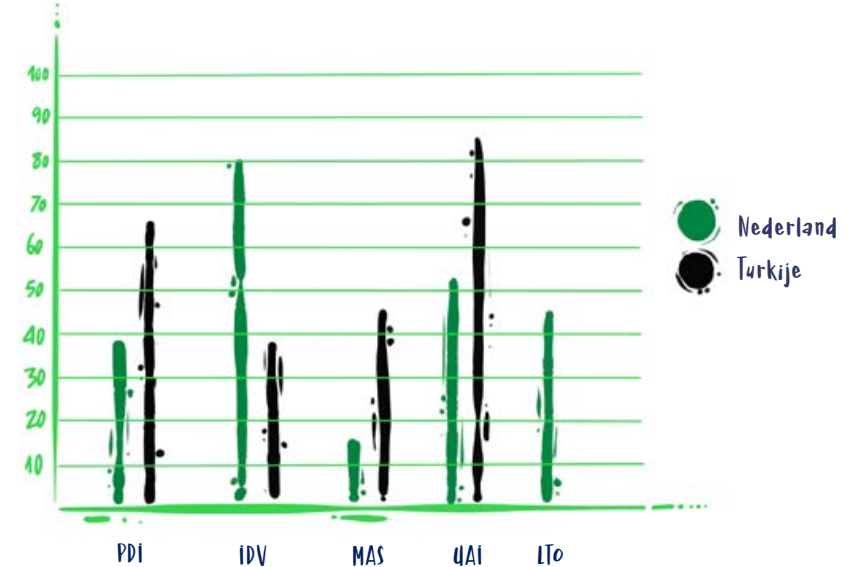
5. Oriëntatie op korte termijn versus lange termijn (LTO, Long Term Orientation). In een op relatief korte termijn gerichte maatschappij is er morgen weer een dag (mañana), in een op relatief langere termijn gerichte maatschappij is het belangrijk om te plannen, te sparen en zich zorgen te maken over de toekomst. Hofstede meet 118 voor LTO in China en voor Nederland 44 - voor Nigeria 16. Dat wil zeggen dat werknemers in Nigeria veel meer van dag tot dag leven dan Chinezen.

Deze manier van landen vergelijken biedt voor internationaal opererende bedrijven belangrijke informatie over hoe ze met buitenlandse collega's, klanten en leveranciers om moeten

gaan. Zie figuren 1.01 en 1.02. Bovendien helpt het om de dynamiek in internationaal samengestelde groepen en teams te begrijpen. Een internationale groep medewerkers kan een uitstekende werkgroep zijn (in de woorden van Bion, dus goed afgestemde agenda's, informatie-uitwisseling, geplande communicatie en duidelijke afspraken over besluitvorming), maar als basis-aanname groep zijn ze ongetwijfeld echt heel verschillend. Een Nederlander kan zomaar boos worden over een gebrek aan punctualiteit van een Griekse collega en een manager uit Mexico kan ernstig in de war raken door de manier waarop een Nederlandse medewerker omgaat met zijn opdrachten. De werkafpraak kan zijn dat er bij dreigend gevaar ingegrepen moet worden. Voor iemand uit Nederland of Engeland betekent dat ook daadwerkelijk iets gaan doen, op eigen houtje, maar voor een Koreaanse collega betekent dat, dat de baas direct gebeld moet worden. Voor het in de praktijk efficiënt werken met groepen kan een goed begrip van hun internationale- en cultuurachtergrond belangrijker zijn dan controleren of de werkinstructies wel deugen.



Figuur 1.01 Hofstede's interculturele verschillen tussen Nederland-Turkije



Figuur 1.02 Hofstede's interculturele verschillen tussen Nederland-Verenigde Staten

