

BAS VAN KESTEREN

# WAT GEBEURT HIER NU EIGENLIJK?



Groepsdynamiek: je kunt het  
alleen veranderen als je het ziet

**VAN DUUREN**  
MANAGEMENT

Wat gebeurt hier nu eigenlijk?



# Wat gebeurt hier nu eigenlijk?

*Groepsdynamiek:  
je kunt het alleen veranderen als je het ziet*

Bas van Kesteren

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	7
<b>Inleiding</b>	10
<b>1 Aaargh! De frustrerende herkenning</b>	18
Weerstand	21
Beïnvloeding	27
Eindeloze meningen en rondgaan in cirkels	33
'Ja' zeggen en 'nee' doen	36
Sentimenten en emoties	38
'Zo doen we het hier!'	40
Backward Thinking	42
Samenvatting	48
<b>2 Huh? De basis van groepsgedrag</b>	51
Frameworks	52
Learning loops en sociaal leren	57
De luide minderheid en de zwijgende meerderheid	61
Echokamers	70
Draagvlak	79
Positie in de groep	86
Normen: welk gedrag laat de groep toe?	91
Samenvatting	99

<b>3</b>	<b>Oooh! De zoektocht naar oplossingen</b>	101
	<b>Forward Thinking-methode</b>	102
	<b>Poort 1. Het continue bewustzijn van de groep</b>	104
	<b>Poort 2. Het openstaan voor jouw individuele leerproces in de groep</b>	110
	<b>Poort 3. Het benutten van de collectieve intelligentie van de groep</b>	122
	<b>Ga niet terug naar start!</b>	128
	<b>Actie: De groep in balans houden</b>	134
	<b>Samenvatting</b>	136
<b>4</b>	<b>Tadaa! 10 oefeningen voor groepen</b>	139
	<b>Poort 1. Het continue bewustzijn van de groep</b>	141
	Oefening 1: Leren observeren	141
	Oefening 2: Ontdek de norm in jouw groep	144
	Oefening 3: Toets op relevantie en urgentie	147
	<b>Poort 2. Het openstaan voor jouw individuele leerproces in de groep</b>	151
	Oefening 4: Zet je radar aan op jouw framework	151
	Oefening 5: Leer écht luisteren	157
	Oefening 6: Leer ombuigen en activeer het denkvermogen van de groep	163
	Oefening 7: Red of verwijder worstelende groepsleden	166
	<b>Poort 3. Het benutten van de collectieve intelligentie van de groep</b>	170
	Oefening 8: Werk met je groep aan engagement en exploratie	170
	Oefening 9: Geen vragen maar ideeën stapelen	174
	<b>Ga niet terug naar start</b>	180
	Oefening 10: Je groep duurzaam in balans houden	180
	<b>Nawoord</b>	183
	<b>Aanbevolen literatuur</b>	185
	<b>Dankwoord</b>	187
	<b>Over de auteur</b>	189

# Voorwoord

Vier jaar geleden had ik mijn buik ervan vol: voor mij geen vaste baan meer. Na ruim een decennium polderen, sappelen en trekken aan een dood paard concludeerde ik dat ik blijkbaar geen teamplayer ben. Ik hikte tegen een zoveelste bijna-burn-out aan, voelde me leeggezogen en teleurgesteld. Alleen verdergaan leek me eenzaam, maar alles liever dan me nog langer ophouden tussen de achterkamertjes, gedoetjes en gekonkel.

Het eerste wat ik deed als single player was een boek schrijven waarin ik het magnus opus van psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman behapbaar maak. Zijn dikke pil *Ons feilbare denken* laat mooi zien hoe wij mensen niet zo rationeel zijn als we denken, maar het is nogal taaie stof. Zijn werk blijft veelal ongelezen op het nachtkastje liggen. Aan mij de uitdaging om er een praktische bewerking van te maken. Al die negatieve ervaringen die ik had opgedaan in teams waren op dat moment koren op mijn teleurgestelde molen. 'Denken is voor mensen wat zwemmen is voor katten. Ze kunnen het wel, maar doen het liever niet' is een uitspraak van Kahneman die sterk bij mij resoneerde. Mijn boek richtte zich op de dagelijkse praktijk van het werk en daarin kon ik al mijn frustraties van samenwerken met anderen heerlijk kwijt.

Ik zat duidelijk in de Aaargh!-fase, waar je in het eerste deel van dit boek van Bas van Kesteren alles over gaat lezen. Ik zag wat er mis was, maar wist destijds niet hoe ik het kon veranderen of wat mijn aandeel erin was. De traagheid van teams deed me wanhopen. Alsof we een trektocht maakten en het hele team nog bij de start zijn veters stond te strikken, terwijl ik al kilometers fluitend onderweg was. Of collega's die structureel ontevreden zijn en elke dag hetzelfde klaagliedje zingen, maar niks willen doen om hun situatie te verbeteren. Teamgenoten die altijd tegen zijn en leuke plannen onderuitschoffelen: dat hebben we al geprobeerd, maar dat werd niks. Van Kahneman en zijn vakgenoten uit de gedragseconomie leerde ik hoe mensen beslissen, waarom we bang zijn voor verlies en waarom stilstaan soms beter voelt dan vooruitgaan. Met terugwerkende kracht kreeg ik wat meer begrip en coulance voor mijn oud-collega's.

Op uitnodiging van Bas gaf ik een werksessie voor een aantal van zijn vaste relaties over het werk van Kahneman, denkfouten en hoe ze te voorkomen. Dit voelde als thuiskomen. We delen het enthousiasme voor dit gedragspsychologische vakgebied. Net zoals ik realiseert ook Bas zich dat wetenschap pas waardevol wordt als het niet mooi staat te zijn op een boekenplank, maar als we er handvatten uithalen om mee aan de slag te gaan. Zo enthousiast als hij is over mijn bewerking van Kahneman, zo bewonderingswaardig vind ik het dat hij deze stof veelvuldig in de praktijk toepast met groepen en teams.

In dit boek vind je al zijn boekenkennis gecombineerd met jarenlange praktijkervaring, waardoor je handvatten krijgt die ook echt ergens over gaan. Ikzelf leerde ook nog bij. In het Huh?-gedeelte leerde ik beter naar mijn eigen rol in de groep kijken. Zo herken ik in mezelf een Enthousiaste Eva, die erg aanwezig is met alle energie, maar vergeet te kijken of anderen ook zo'n zin hebben om aan de slag te gaan. Of een Marja, die zogenaamd heeft geluisterd wat



de groep wil en veel te stellig een knoop doorhakt, waardoor er teamgenoten verongelijkt achterblijven. Nog niet eerder dacht ik na over mijn eigen rol in de dynamiek van de groep en hoe mijn gedrag bij anderen valt. Ik zag mezelf als een buitenstaander, een vlieg op de muur, maar ikzelf heb ook invloed op het team en het team op mij.

Door dit boek krijg ik bovendien het gevoel dat er hoop is. Groepsdynamica is geen vast gegeven, je kan bijsturen en aan knoppen draaien. (Oooh!) Bas leidt je met tien praktische oefeningen door drie poorten, waarin je leert de groep te zien, je eigen leerproces en jouw bijdrage aan de groep. (Tadaa!) Altijd met het belang van het team voorop en niet vanuit het idee dat je anderen moet overtuigen. Want samen ben je slimmer.

Zou ik het ooit nog aandurven, een vaste baan in een team? Wellicht. Maar dan alleen met dit boek onder mijn arm.

**Chantal van der Leest,**

Gedragspsycholoog, columnist AD en schrijver van *Ons feilbare denken op het werk*

# Inleiding

Eind 2015 was er een bijeenkomst die ging over een locatie voor een asielzoekerscentrum, georganiseerd door een gemeente. De zaal had een beperkte omvang, en de opkomst was groot. Gevolg: niet iedereen kon de zaal in. Omdat het een onderwerp was waar veel burgers een mening over hadden en daarbij een persoonlijke emotie voelden, ontvlamde deze situatie al snel in een agressieve chaos. Waar het doel van de gemeente was om een goede dialoog met elkaar te voeren, leken normale respectabele burgers op dat moment te ontaarden in losgeslagen mensen die niet voor rede vatbaar waren. Wat gebeurde hier nu eigenlijk?

Zeven jaar later maakte ik hetzelfde mee. In juli 2022 stond ik in de file vanuit Berlijn naar Nederland. Net over de Nederlandse grens belandde ik in 'het boerenprotest'. Je herinnert je vast nog wel de stikstofplannen die even daarvoor door het kabinet waren gepresenteerd en de onrust die dat bracht onder groepen binnen de boerengemeenschap in Nederland. Vredelievende vaders, moeders, zonen en dochters met hart voor hun (familie)bedrijf bleken opeens een agressief randje te kunnen hebben, en besloten – nogal intimiderend – de minister thuis op te zoeken. In mijn geval besloten ze hoibalen op de snelweg te leggen en deze in de fik te steken.

Vorige maand stond ik bij de koffiecorner van een organisatie. Kees, zo noem ik hem even, uitte volmondig zijn bezwaren tegen nieuw beleid. En hij zou dit weleens even zeggen tegen het management! Eenmaal in de MT-vergadering besloot Kees zijn mond toch niet open te doen en ging hij enthousiast mee in de plannen die werden gepresenteerd. Kees' gedrag veranderde als een blad aan de boom.

Dit zijn drie voorbeelden van de werking van groepsdynamiek. Individueel gedrag dat wordt beïnvloed door de dynamiek van de groep waarin de persoon zich bevindt. Zo kan het dat een rustige persoon opeens ontardt in een agressieve oproerkraaiër. Of een persoon met een pittige mening zijn mond opeens houdt in de groep.

Misschien heb jij ook van dit soort voorbeelden: als je een-op-een-contact hebt met iemand gedraagt die persoon zich op een bepaalde manier. Zet je hem of haar in de groep (bijvoorbeeld in jouw team), dan zie je ineens ander gedrag. Het samenvoegen van mensen in een groep betekent dat er iets gaat 'ontstaan', iets waar je vaak de vinger niet meteen op kunt leggen. Groepsgedrag kun je niet zien als enkel de optelsom van het gedrag van alle individuen die deel uitmaken van een groep. Blijkbaar spelen er nog andere krachten die het gedrag, of het sentiment, of 'de cultuur' van een groep bepalen. En niet altijd op een positieve manier.

Want zeg nu eens eerlijk: vind jij ook niet dat jouw team of groep soms voor geen meter functioneert? En dat jij de enige bent die echt begrijpt wat er nodig is en hoe het zou moeten?

Krachten als weerstand, beïnvloeding, rondgaan in cirkels, 'ja' zeggen en 'nee' doen, sentimenten, vooroordelen en 'zo doen we het hier' zijn dynamieken die zich in groepen manifesteren. En dus ook in jouw team.

De context waarin individuen zich bevinden heeft een enorme impact op gedrag. En omdat we ons eigenlijk altijd bevinden in een groep – of het nou je werk is, je sportclub, de burens in de straat, je familie of je vriendenkring – is ons gedrag dus altijd onderhevig aan groepsdynamiek. Die context heeft invloed op ons en wij dragen er onbewust weer aan bij. We staan als individu in constante wisselwerking met die groepsdynamiek, die ook nog onzichtbaar is.

In de afgelopen twintig jaar heb ik mijn oren en ogen gebruikt om groepsdynamieken en het gedrag van ons als individu binnen de groep te observeren. Ik vind groepen en hun gedrag simpelweg reuze interessant. Mijn boekenkast staat vol met wetenschappelijk getinte boeken over het gedrag van mensen in de breedste zin. Maar, laten we eerlijk zijn, deze boeken hebben over het algemeen een behoorlijk doorspit-gehalte nodig en zijn daarmee niet altijd makkelijk leesbaar. Tijd dus voor een boek dat vanuit de gedragswetenschap uitleg geeft en praktisch is opgebouwd met tips en adviezen voor de dagelijkse praktijk.

In dit praktische boek neem ik je mee in de wereld van groepsdynamica. Groepsdynamica is een vakgebied dat zich nog enorm aan het ontwikkelen is. Nog dagelijks levert deze wetenschap nieuwe inzichten waarmee we ons voordeel kunnen doen op de (werk)vloer. Hoe meer we leren over ons gedrag in de groep, onze hersenen, hoe mensen werken en op elkaar reageren, op basis waarvan ze gedrag wel of niet veranderen, beslissingen nemen, hoe beter we groepen, zoals organisaties, teams, wijken, straten, kunnen helpen in het bereiken van doelen.

### 1 Wat betekent groepsdynamica voor een team op de werkvloer?

In organisaties proberen we resultaten te verbeteren door gedrag vaak op verschillende manieren te verbeteren. Voor het individu hebben we de

bila's, een-op-eenoverleggen, evaluatiegesprekken, coaching. Of we sturen iemand gewoon op training.

In teamverband zien we vaak dat we nieuwe werkdoelen, -afspraken en -processen bespreken, we duiken met elkaar in de inhoud. Enkele keren per jaar volgen de teambuildingsessies: vaak ook weer met een doel, opdracht of spel.

Helaas levert dit niet altijd het gewenste, duurzame resultaat op voor de groep. We blijven liever weg bij dat ongrijpbare groepsgedrag. Het effect van het goede individuele gesprek is er dan ook maar even en verdwijnt weer als het individu verder aan het werk gaat in het team. Waarom? Omdat de dynamiek binnen het team niet verandert. Het individu leert omgaan met de teamdynamiek, past zich misschien aan, maar het team aan sich verandert zijn gedragspatronen niet. De verantwoordelijkheid wordt in wezen bij het individu neergelegd. Het is best moeilijk om in je eentje je gedrag te veranderen, als de teamsetting juist vaak het oude gedrag bij je oproept.

Wat we ook vaak zien is dat na teamdagen het effect er even is, maar de groep na verloop van tijd weer terugvalt in de oude patronen. Nieuwe afspraken en intenties bleven bij mooie woorden, maar in de context van de werkzaamheden, de klantvragen en het kantoor zijn oude gedragspatronen in de groep hardnekkig. Verandering beklijft maar moeilijk.

Waar ligt dat aan? Wat bij deze werkvormen vaak ontbreekt is het zelf leren kijken naar de grotere dynamiek van de groep als geheel. De dynamiek die uitstijgt boven het individu, die uitstijgt boven procesafspraken, en die ook uitstijgt boven individuele relaties binnen het team. Over die dynamiek gaan we het juist hebben in dit boek. Je leert op meta-niveau, alsof je in een helikopter zit, te kijken naar de dynamiek van jouw team of groep. We kijken dus niet naar de inhoud, niet naar het werkproces en niet naar de relaties in het team. We kijken wel naar de interactiepatronen binnen het team.

## Wat is een groep?

Er bestaan verschillende soorten groepen, zoals de Japanse professor Yoshiko Arima in haar boek *Psychology of Group and Collective Intelligence* uitlegt.\*

**Crowd**, ofwel een **menigte**: een verzameling mensen die een incidentele ontmoeting met elkaar heeft, maar die geen intentie heeft om met elkaar duurzaam van gedachten te wisselen of onderling te delen. Er bestaat geen duidelijke hiërarchie, en ze hebben ook geen gedeelde specifieke kennis. Wel passen ze hun fysieke gedrag aan elkaar aan, door afstand van elkaar te houden in een drukke winkelstraat of bij entree van een theaterzaal.

**Groep**: een aantal mensen waarbij wel sprake is van een onderlinge verbinding en afhankelijkheid. Er is een gemene deler binnen deze samenstelling van mensen die hen onderling verbindt. Een groep kan ook van samenstelling wisselen, mensen komen en gaan en daarmee kan de groep ook van rollen en normen veranderen.

Een **organisatie** of **team**: een gestructureerde entiteit met leden die interactie met elkaar hebben om bepaalde handelingen en taken uit te voeren. Rollen en taken zijn vaak aan bepaalde mensen gegeven. Als deze mensen weggaan, blijven de taken en structuren wel bestaan en worden dan door een nieuw groepslid uitgevoerd.

In dit boek kijken we naar de groep, die een onderlinge verbinding en afhankelijkheid met elkaar ervaart. Denk dan aan teams, afdelingen, organisaties, maar ook buurtcommissies, hobbygroepen, vrijwilligersgroepen en meer. Het gaat dus expliciet niet over crowds.

---

\* Arima, Yoshiko (2022). *Psychology of Group and Collective Intelligence*, Springer International Publishing.

Er wordt veel onderzoek gedaan naar ons gedrag in groepen. Een van de meest vooraanstaande onderzoekers is professor Pentland, hoogleraar aan het MIT in Boston. Hij verklaart dat je op basis van interactiepatronen van een team of groep kunt voorspellen hoe succesvol die groep is. En hier wordt het interessant!

## Succesvol groepsgedrag

Uit allerlei wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat wanneer de groepsdynamiek 'in balans' is, een groep boven zichzelf kan uitstijgen. De opbrengst is dan meer dan de som der delen. We noemen dat 'collectieve intelligentie': je benut alle wijsheid van de groep door slim gebruik te maken van de dynamiek van de groep. Want waar een groepsdynamiek een groep soms vreselijk in de weg kan zitten, kan een groepsdynamiek gelukkig ook juist enorm verrijkend, motiverend en positief zijn met een goede output tot gevolg.

James Surowiecki\* heeft in 2004 een boek uitgebracht over collectieve intelligentie, dat inmiddels wel als een klassieker wordt beschouwd: *Wisdom of Crowds*, ofwel de wijsheid van groepen. Hij stelt: 'Als je een voldoende grote en gevarieerde groep mensen bijeenbrengt en hun vraagt besluiten te nemen over zaken van algemeen belang, zullen de besluiten van die groep in de loop der tijd intellectueel superieur zijn aan het enkele individu, hoe intelligent of hoe goed geïnformeerd dat individu ook mag zijn.'

Dus de groep is slimmer dan de slimste mens uit de groep. Ho ho ho, hoor ik je nu denken. Groepen maken toch vaak ook heel domme beslissingen? Iedere journaaluitzending zit er immers vol mee? Jazeker, daarom verklaart Surowiecki ook het volgende voorbehoud: 'Groepen werken niet onder alle omstandigheden goed. Ze hebben regels nodig om orde en samenhang te handhaven. Groepen zijn

---

\* Surowiecki, James (2006). *Twee weten meer dan een: waarom het beter is groepsbeslissingen te nemen*, p.14-16, Uitgeverij Contact.

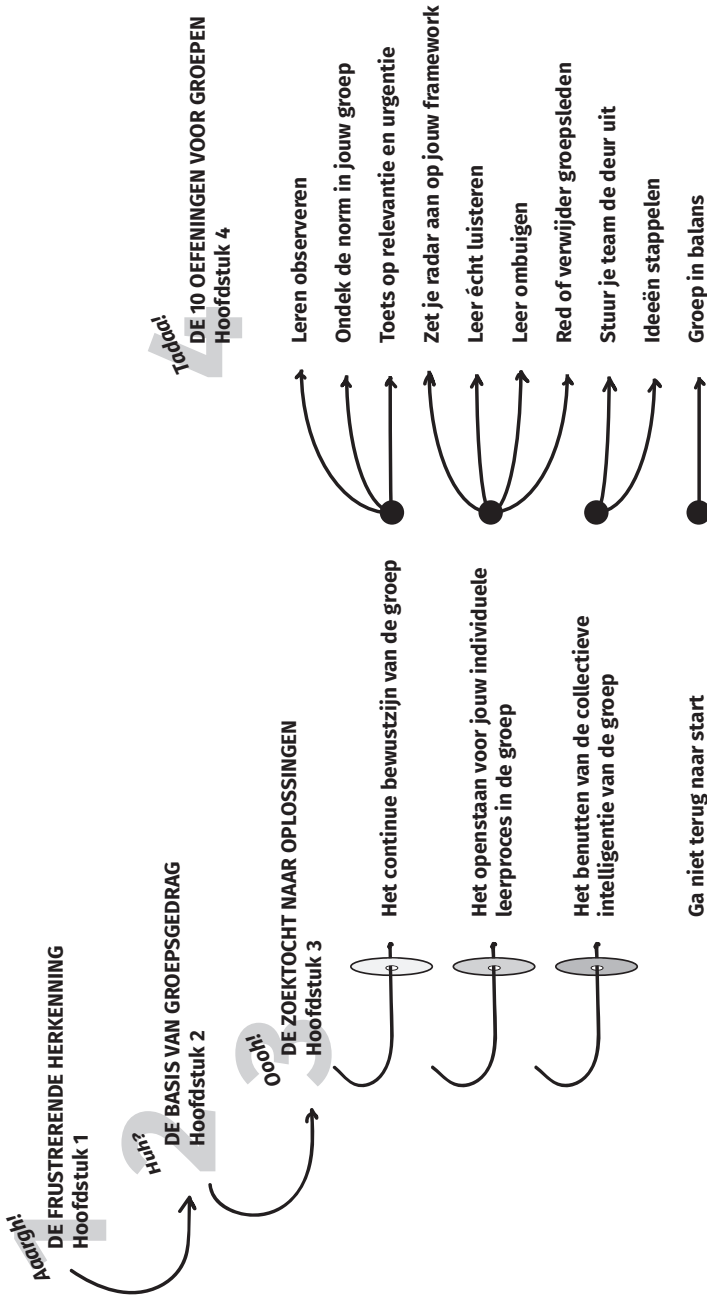
erbij gebaat dat hun leden met elkaar praten en van elkaar leren, maar te veel communicatie kan de groep als geheel juist minder intelligent maken.’

Om je de wijsheid van de groep veel beter te leren benutten, neem ik je in het eerste hoofdstuk (Aaargh!) mee op weg naar de dagelijkse, voor jou vast en zeker herkenbare praktijk van frustrerende groepsdynamieken. Wat gebeurt er nou eigenlijk in jouw groep of team? Ik leg je de zes belangrijkste belemmerende dynamieken uit die ik gezamenlijk ‘Backward Thinking’ noem. In hoofdstuk 2 (Huh?) behandel ik de basiskennis van Groepsdynamica, die we nodig hebben om naar de oplossing te kunnen komen. In hoofdstuk 3 (Oooh!) bespreek ik de drie poorten die nodig zijn om met een groep naar een stimulerende dynamiek te komen en laat ik je kennismaken met Forward Thinking. Tot slot krijg je in hoofdstuk 4 (Tadaa!) tien praktische oefeningen die je met de groep kunt doen om die goede balans te vinden en te houden. Tussendoor vind je individuele ‘leersnacks’ waarmee je tijdens het lezen van het boek al kunt experimenteren.

Het boek is zo opgebouwd dat je heen en weer kunt gaan tussen hoofdstukken en onderdelen. Voor de complete ervaring zou ik je echter wel willen adviseren gewoon te beginnen bij hoofdstuk 1.

Doe er je voordeel mee!





Afbeelding 0.1 Structuur van dit boek.

# 1

**AAARGH!**

## De frustrerende herkenning

We hebben allemaal ideeën over groepen. Groepen in de maatschappij. Groepen waarbij jij je thuis voelt. Groepen waarbij je je niet thuis voelt en waarover je wellicht ‘een mening’ hebt. Groepen waarmee je te maken hebt in je werk. En groepen (bijvoorbeeld teams) waarmee je samenwerkt. Van sommige groepen ben je geen lid, daarmee voel je je niet verbonden. Van sommige groepen ben je heel bewust en actief lid. En soms ben je lid van een groep zonder dat je er erg in hebt. Stel, je volgt iemand op Instagram, samen met een miljoen anderen. Voel jij je dan onderdeel van die groep? Of is daar meer voor nodig? En als je bij een groep hoort, maar de groep ‘doet’ iets waar jij het niet mee eens bent, wat gebeurt er dan? Voel jij je dan nog verbonden met die groep? En wat doet jou besluiten om uit een groep te stappen?

Alle groepen hebben hun eigen dynamiek. Een – voor jou – prettige dynamiek, een verontrustende dynamiek, een dynamiek die niets oplevert, of juist een dynamiek die veel oplevert. Groepen zijn overal en bepalen zo gezien de wereld waarvan we deel uitmaken. Om die reden alleen al zijn ze een geweldig fenomeen om eens goed onder de loep te nemen. Laten we eens beginnen met de valkuilen

van groepen, de dynamieken die tot maar weinig leiden en die je wellicht herkent uit je eigen praktijksituatie.

Herinner jij je de laatste keer dat jij en jouw collega's werden toegeproken door een hoge baas, en dat je de energie voelde wegspeelen? Dat je om je heen keek en zag dat je collega's eveneens mentaal aan het uitchecken waren? Het interessante is dat die hoge baas dat waarschijnlijk niet in de gaten had en gewoon doorging met zijn of haar verhaal. Hij of zij dacht op dat moment juist dat de boodschap goed werd overgebracht (want mensen knikten en bleven stil) en verwachtte dat de groep die luisterde zich daar nu ook naar zou gaan gedragen. Het is de bekende valkuil van de volgende redenering:

**boodschap afgeleverd → doelgroep bereikt → impact volgt vanzelf**

Waar de spreker zich doorgaans niet bewust van is, is zijn of haar impact op de groep. Welke dynamieken er leven in de groep in reactie op zijn of haar boodschap, welke emoties daarbij gevoeld worden en welke kans van slagen er werkelijk is met zijn of haar boodschap. Als we eens zouden weten wat de impact is van ons gedrag op een ander of op de hele groep, dan zou de wereld er anders uitzien. Dan zou de aanpak van deze hoge baas ook volledig anders zijn.

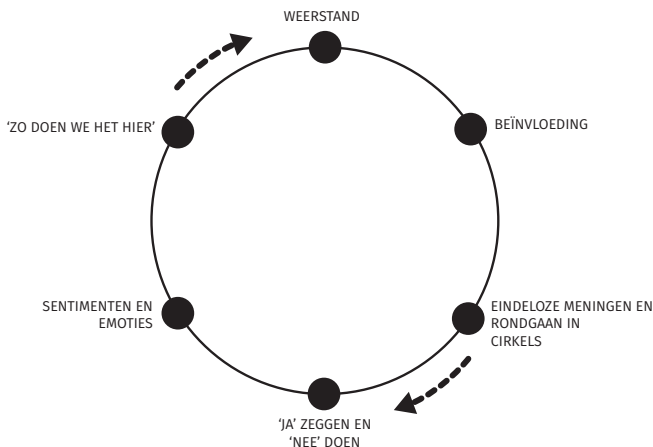
Met kennis over groepsgedrag en groepsdynamiek kun je veel effectiever worden. Er is een aantal beroepen die al van dit gegeven gebruikmaken. Die zich daar wel heel erg bewust van zijn. Hoe kan ik gedrag van mensen beïnvloeden ten gunste van mij of mijn doel, is de vraag waar zij dagelijks mee bezig zijn. Denk bijvoorbeeld aan reclamemakers, marketingprofessionals of politici. Maar dat is nu juist niet het doel waarvoor ik deze kennis zou willen inzetten. Wat als jij, samen met mij en vele anderen, kennis over groepsdynamica actief inzet om samenwerkingen binnen en tussen groepen te ver-

beteren in plaats van een groepsdynamiek slim in te zetten puur voor eigen gewin? Wat als we slimmer kunnen samenwerken in groepen en met andere groepen? Wat als we de energie en intelligentie van een groep kunnen inzetten om betere ideeën en oplossingen met elkaar te genereren? Wat als we groepsdynamiek ten positieve kunnen benutten? In een team, in een organisatie, in een wijk, in de maatschappij?

Samenwerken en samen zijn in groepen brengt bepaalde dynamieken met zich mee. Soms storen we ons aan mensen en soms krijgen we veel energie van ze. Ons gedrag in groepen, of het nu jouw team is op het werk of jouw plek in de maatschappij, is afhankelijk van veel zaken en dat maakt het zo complex. Het lastige van (groeps) gedrag is dat we het van een ander makkelijker herkennen dan van onszelf. Terwijl ons gedrag net zo sterk van invloed is op het gedrag van een ander, als het gedrag van de ander op ons. Sterker nog, ons gedrag kan van invloed zijn op de hele groep. We vinden het leuk als dat inspireert, energie geeft en ons vooruit helpt. Maar onze hersenen gaan in staking als deze invloed negatief is.

In dit eerste hoofdstuk behandel ik zes belemmerende dynamieken van groepsgedrag die we in de dagelijkse praktijk vaak tegenkomen. Ik begin met een bekend fenomeen: weerstand. Weerstand is iets wat je meestal herkent omdat je er last van hebt: anderen gaan niet mee met jouw gedachten en dat kan irritant zijn. En zelf weerstand voelen is ook allesbehalve prettig. Als tweede dynamiek behandel ik beïnvloeding. Dit is vaak in eerste instantie onzichtbaar en gebeurt onbewust. Hoeveel keer per dag word jij eigenlijk beïnvloed of beïnvloed jij een ander? 'Eindeloze meningen en rondgaan in cirkels' is de derde dynamiek. Hiermee bedoel ik het niet vooruitkomen met de groep en dat je van tevoren al weet wat door wie gezegd gaat worden. Het zijn dezelfde meningen van dezelfde mensen met dezelfde emoties: ze voelen als een prettige bevestiging maar wat leveren ze op? De vierde dynamiek is: 'ja' zeggen en

'nee' doen. Ik noem dat ook wel: schijncommitment. Daarna ga ik het hebben over 'sentimenten en emoties' in groepen. Iets wat bij ons als mens hoort, of we het nu willen of niet. En als laatste neem ik je mee in de dynamiek van 'zo doen we het hier', een nogal bepalende dynamiek die zegt: pas je maar aan of je ligt uit de groep.



**Afbeelding 1.1** *Krachtenveld in het groepsproces.*

## Weerstand

Heb jij dat ook weleens: dat je weerstand bij jezelf voelt bij het idee van een ander, dat je kortsluiting krijgt omdat de oplossing van een ander in jouw ogen totaal niet kan werken? Of omdat je iets allang een keer geprobeerd hebt, maar dat het in het verleden niet heeft gewerkt? Je kunt van veel zaken weerstand krijgen. Vaak ligt hier de zeer menselijke beleving aan ten grondslag dat je het idee of de oplossing niet zelf hebt bedacht.

Weerstand is een dynamiek die zich moeilijk laat veroveren. Het is niet weg te denken uit overleggen, teammeetings of bijeenkomsten. Voor de een is weerstand een gegeven waar gewoon mee moet worden omgegaan (iets wat je kunt 'managen' zelfs), voor de ander

is weerstand een belemmering. Weerstand heeft hoe dan ook impact op zowel degene die weerstand voelt als op degene die weerstand bij een ander ervaart. Het kan aan beide kanten een blokkade veroorzaken. Door deze blokkades zijn we al snel geneigd om zwaar geschut in te zetten. We zetten dan de overtuiging in om ons gelijk te halen, vaker mét dan zonder emoties. Deze overtuiging kan rare vormen aannemen. Bijvoorbeeld dat je eigenlijk wel weet dat je in de weerstand blijft zitten, maar niet meer weet waarom. Je blijft dan hangen in je emotie.

## Weerstand bij jezelf is vaak maar moeilijk te herkennen

Weerstand bij jezelf is vaak maar moeilijk te herkennen. Door weerstand te uiten geven we onszelf de ruimte om onze mening te geven over iets of iemand. De zinnen die we dan gebruiken beginnen vaak met ‘ik ben het er niet mee eens, want ...’, ‘ik vind ...’ of ‘dat zeg je nu wel maar ...’. Dat doen we in gesprekken met elkaar, privé en zakelijk. Maar ook op grotere schaal, wanneer we het hebben over maatschappelijke problemen zoals armoede en klimaat. Zijn we daar – ondanks alle inspanningen en decennia van vergaderingen – een wezenlijke stap verder in gekomen? Waarom lukt het ons niet om iets te bereiken terwijl we allemaal hetzelfde willen?

Ook dat komt vaak door weerstand. Alle reden dus om daar eens goed naar te kijken, zodat je het beter kunt herkennen. En nog belangrijker: er beter mee kunt omgaan.

## Verschijningsvormen van weerstand

### Openlijke weerstand

Dat merken we! Het is verbaal en zichtbaar aanwezig. Iedereen brengt dat op z'n eigen manier: met een harde stem of juist een

zachte stem met veel emotie. Het kan ook gepaard gaan met driftige handbewegingen en een lichaamshouding die niet op ontvangen staat, door bijvoorbeeld de armen demonstratief over elkaar te doen.

### **Verborgene weerstand**

En dat merken we evengoed! Let maar eens goed op kleine gezichtsuitdrukkingen, pfff-geluiden en passief gedrag. Als je die radar eenmaal hebt aanstaan, gaat er een wereld voor je open. Positief en negatief. Positief, omdat je het meer gaat herkennen. Tegelijkertijd zul je ervan balen, omdat je direct ziet dat het vaker voorkomt dan je denkt.

### **Verskillende soorten weerstand**

Naast deze twee verschijningsvormen kun je ook nog verschillende soorten weerstanden onderscheiden.

#### **Principe-weerstand**

'Ik ben het er gewoon niet mee eens. Punt.' Dit is een intrinsieke persoonlijk gevoelde weerstand. Bijvoorbeeld gebaseerd op wat je ouders of opvoeders je geleerd hebben. Of wat jouw groep jou heeft geleerd over wat goed of slecht is, wat waar of niet waar is. Het is vaak moeilijk voor mensen om uit te leggen waarom ze het er niet mee eens zijn. Soms is dat niet eens duidelijk voor henzelf. Het is gewoon zo. Standvastigheid speelt hierbij een belangrijke rol.

#### **Relatie-weerstand**

Dit is een weerstand gebaseerd op ervaringen uit het verleden met iemand ('daar heb je hem weer') of met de groep. Jij en ik zijn zeer goed in staat om wat anderen in het verleden hebben gezegd te onthouden en mee te laten wegen in de huidige dynamiek. We zijn vaak niet in staat om elkaar met een schone lei aan te horen en te benaderen.

### **Beeldvorming-weerstand**

Een ongefundeerde weerstand op basis van aannames over een bepaalde situatie zonder dat hier een relatie aan ten grondslag ligt. Denk aan beeldvorming over gender of lhbti, gesluierde vrouwen, mensen die tegen Zwarte Piet zijn (of juist voor). De beeldvorming die hier optreedt is vaak ongefundeerd en wordt toegeschreven aan incidenten. Deze beeldvorming kan heel krachtig zijn en grote impact hebben.

### **Positie-weerstand**

Dit is een status-weerstand, ofwel de weerstand geeft jou een bepaalde, relevante positie binnen de groep. Mensen doen soms een kosten-batenanalyse in een groepssituatie: wat gaat weerstand mij opleveren in deze groep? Bevestigt het mijn senioriteit, anciënniteit, expertise? Maakt deze weerstand mij bijzonder? Het kan breder zijn dan alleen de normale weerstand, het kan ook door bijvoorbeeld te huilen en aandacht te vragen voor jouw weerstand op het onderwerp.

### **Niet-mijn-idee-weerstand**

‘Het is niet mijn idee’ omdat je het niet zelf bedacht hebt. Tja, dit is wel een vaak voorkomende. We doen hier allemaal aan mee. Het is gewoon makkelijker om bij het begin van een denkpatroon mee te doen, dan om aan het einde alleen de oplossing te horen. Blijkbaar heeft ons brein vaak ook het pad naar de oplossing nodig om het te kunnen verwerken. En als ik het zelf bedenk dan ben ik per definitie erbij betrokken. Ons denkpatroon zit hier dus in de weg. ‘Ik zie gewoon niet hoe deze oplossing...’ betekent vaak: ‘Omdat ik niet actief heb bijgedragen aan het formuleren van deze oplossing kan ik me er lastig mee verbinden.’

### **Geen-tijd-weerstand**

Deze weerstand betekent meestal dat er geen ruimte in het hoofd meer vrij is om het idee te verwerken. ‘Ik heb het gewoon te druk



en zie niet dat deze oplossing...' Vaak worden er andere zaken bijgehaald om de gevoelde weerstand te versterken.

### **Conformisme-weerstand**

De groep heeft een weerstand en ik ga daarin mee. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. Door bijvoorbeeld sterke individuele weerstand binnen de groep, die effect heeft op de rest van de groep. Ik pas mij dan als individu aan aan de sterke weerstand die in de groep leeft. Vanuit dit conformisme-principe nemen groepsleden die weerstand van elkaar over. Het afwijken van de heersende weerstand wordt vaak niet in dank afgenomen. Kreten als: "Vind jij dat ook niet?" en "Dat vind jij toch ook zeker?" vieren hier hoogtij en maken aanspraak op jouw rol in de groep. Dit is dus een normatieve, stilzwijgend opgelegde weerstand waar jij je bewust of onbewust aan aanpast.

### **Werkt-niet-weerstand**

'Dat hebben we al eerder geprobeerd en dat werkt niet.' Bij bijna alles wat we doen en denken, grijpen we naar het verleden. Wat heb ik wél zien werken en wat niet? Bij oplossingen die geboden worden grijpen we vaak terug naar of we dit eerder of vergelijkbaar hebben gezien of meegemaakt. Het maakt onze hersenen niet zoveel uit wat de context precies is geweest, die kan zelfs behoorlijk verschillend zijn. Maar we trekken wel een vergelijking waarbij we de uitkomst extrapoleren naar de situatie nu. We noemen dat in de volksmond 'leren van het verleden', maar vaak is dit een ongefundeerde gevolgtrekking en maakt het ons 'luie brein' onbewust makkelijk om niet open te staan voor een nieuwe situatie.

### **Kont-tegen-de-krib-weerstand**

Deze weerstand lijkt op het eerste gezicht veel op de principe-weerstand, maar schijn bedriegt. Dit zijn mensen die het niet uit principe doen, maar omdat ze overal tegen zijn. Tegen de overheid, de

schoolleiding en de wethouder in de stad. Dit type weerstand komt vaak voort uit zelfbeschikking en individuele motieven.

Deze opsomming schetst zeker niet het totale beeld. Het wordt ook nog eens complexer omdat de verschillende soorten weerstand tegelijkertijd kunnen optreden. Combinaties zijn eerder regel dan uitzondering. Het lijkt alsof mensen deze vormen van weerstand heel bewust inzetten, maar dat is vaak niet het geval. Het is ons brein dat dit gedragspatroon laat zien, omdat dit gedrag vaak een gewoonte is die weinig extra inspanning kost. Openstaan voor ideeën, dus zonder weerstand naar een situatie kijken, kost veel meer energie.

Weerstand kunnen herkennen is handig en effectief. In dialoog met iemand of met de groep is het slim om te weten hoe de weerstandskarten zijn geschud. Door je ogen te openen en te letten op zichtbare en onzichtbare weerstand weet je ook hoe effectief jouw communicatie en die van anderen is.

Let eens op de non-verbale signalen en wees extra alert op de verbale onderbrekingen. Bijvoorbeeld: aan de gezichtsuitdrukking van Peter is duidelijk te merken dat hij het oneens is met het feit dat Elske doorgaat met haar betoog over de noodzaak van flexplekken. Verbaal onderbreekt hij haar constant. Hoe meer Elske Peter negeert, hoe meer de spanning bij de andere groepsleden toeneemt, waardoor de groep feitelijk tot stilstand komt. Hoe sneller Elske wil, hoe trager ze gaan. Benoem het feitelijke gedrag om dit te doorbreken: “Het valt mij op dat Peter Elske steeds onderbreekt. Wat is het effect van het onderbreken op ons als team? We maken even een rondje, laten we elkaar niet onderbreken.”