

IK KOM VANDAAG NIET, WANT MIJN HAMSTER IS ZIEK

Bas van Kesteren | Esther Duijts

Ik kom vandaag niet want mijn hamster is ziek

14 oplossingen voor
uitdagingen in jouw team

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Inleiding De hamster op tafel	9

DEEL 1 VAN IK NAAR WIJ

I Het lonkend perspectief	14
II De klassieke ik-reis	15
III Waarom beginnen zo lastig is	18

DEEL 2 ELF UITDAGINGEN

IV Elf uitdagingen: welke herken je in jouw team?	22
1 Ik heb een passieve groep	27
2 In mijn team domineren sommige groepsleden meer dan gewenst	35
3 Samenwerking tussen teams is nog verre van optimaal	41
4 Mijn team is niet echt een groep, eerder los zand	47
5 Mijn team maakt eigen regels die niet altijd helpend zijn voor onze opgave	53
6 Mijn team heeft moeite met veranderingen	59
7 Mijn team bestaat uit meerdere subgroepen, waardoor het wij-gevoel nogal eens ontbreekt	67
8 In mijn team komen groepsleden vaak overal mee weg	73
9 Ik zit met het team in een negatieve spiraal	81
10 Ik ervaar een evenwichtig, open en proactief team	87
11 Mijn teamleden hebben het gezellig, maar spreken elkaar niet aan	95

DE KRACHT VAN DE GROEP:

klassieke experimenten uit de groepsdynamica	99
--	----

DEEL 3 VEERTIEN WERKVORMEN

V	Veertien gedragsveranderende werkvormen	104
1	Observeren kun je leren	107
2	Dit vinden we (niet langer) normaal!	111
3	Samen op zoek naar de power-knop	117
4	Bewust van onze voorraadkasten en valkuilen	123
5	Luisteren om te begrijpen in plaats van te reageren	129
6	Forward Thinking is de norm	135
7	Help teamleden (en red de groep)	139
8	Ontdek de kracht van vérdér kijken	145
9	Van meningen naar ideeën	149
10	Je team in balans!	155
11	Jouw bijdrage telt meer dan je cv	159
12	Bewust omgaan met IK-ZIJ-WIJ	163
13	Het samen eens worden	167
14	Dit hoort op een andere plek	171

DEEL 4 SAMEN ZIJN WE SLIMMER

VI	Groepsdynamica in vogelvlucht	176
VII	Waarom zou je dit niet doen?	191

	Dankwoord	206
	Aanbevolen literatuur	207

Voorwoord

Klimaat, werkdruk, vertrouwen in instituties, veranderen in organisaties: het zijn terugkerende thema's van onze tijd. Iedereen voelt een zekere mate van urgentie, maar écht veranderen blijkt een van de lastigste dingen die er is. Eén ding blijft opvallen: het in allerlei gremia praten over 'samen', terwijl in de praktijk het 'ik' nogal repeterend de boventoon voert. Als we inzoomen op organisaties: herken jij dit ik-fenomeen ook in jouw team(s)?

Natuurlijk bestaan de meeste teams uit leuke, gemotiveerde professionals die regelmatig op kantoor zijn, hart voor de zaak hebben en weinig bizarre redenen opvoeren om niet aanwezig te zijn. De titel van dit boek *'Ik kom vandaag niet, want mijn hamster is ziek'* staat symbool voor al het gedrag dat teams intussen toch remt en belemmert, in plaats van laat groeien. Welke manager heeft hier in zijn leidinggevende leven niet mee te maken? Hoe zorg je ervoor dat het niet zo ver komt en je het team – inclusief wisselingen en veranderingen – in balans houdt?

Wij – Bas en Esther – brengen in dit boek onze werelden samen: de kennis van groepsdynamiek, actuele ontwikkelvraagstukken in organisaties en jarenlange praktijkervaring in teams. Wat ons bindt, is de fascinatie voor wat mensen in groepen tegenhoudt én wat hen in beweging zet. In ons werk zien we steeds dezelfde patronen terugkomen: goede bedoelingen die vastlopen in vaagheid, voorzichtigheid of het wachten op 'de ander'. Tegelijkertijd ontmoeten we managers en teams die juist energie krijgen van nieuwe, slimme oplossingen en werkvormen om met uitdagende teamdynamieken aan de slag te gaan.

We zagen nog iets anders binnen organisaties: als je als manager morgen aan de slag wilt met teamontwikkeling, welke alternatieven krijg jij nu aangereikt naast coaching, een spel, vloten of spaghettitorens bouwen? Met het beperkt duurzame effect hiervan in ons achterhoofd, schreven we dit boek. Speciaal bedoeld voor managers die voldoende diepgang zoeken, niet zo veel tijd hebben én open staan voor toegankelijke, praktische werkvormen met een duurzamer karakter. Niet onbelangrijk: bij elke vorm is het hele team zélf aan zet. Jij reikt aan, faciliteert en.. houdt vol.

Zeker in tijden van verandering is het handig om meer weten over hoe onze hersenpannen werken in groepen en hoe je handig allerlei belemmerende trucjes van ons brein kunt omzeilen. Dus laat de hamster los en omarm samen wat nieuw is. Met positief ingestoken werkvormen, tips en inzichten krijg je gegarandeerd een andere flow in jouw team. Precies wat je nodig hebt in tijden van spanning, veranderingen, bezuinigingen en het leveren van meer resultaat met minder mensen. Wat kost het om het te proberen? Precies!

Wij zijn geïnspireerd door boeiende gesprekken aan koffietafels over frustraties in en over teams en de gedeelde observatie dat veel organisaties wéten dat er iets moet gebeuren, maar blijven hangen in analyse, afwachten of het herhalen van niet-vernieuwde interventies. Met alle, vaak energieslurpende gevolgen van dien.

Dit boek is een uitnodiging om het anders te doen. Samen met jouw teamleden, met als doel om op een positieve manier vooruit te komen. We delen inzichten, werkvormen en voorbeelden die we zelf in de praktijk veelvuldig toepassen. We nodigen je uit om mee te kijken, te reflecteren en vooral: te experimenteren wat voor jouw team werkt. Daarnaast verkennen we in de laatste hoofdstukken welke nieuwe kansen er op organisatie-niveau liggen.

Hoewel het boek door twee auteurs is geschreven, gebruiken we in de teksten hierna meestal de ik-vorm. Je leest in deze vorm onze gezamenlijke, afwisselende ervaring en visie, het maakt het boek persoonlijker en prettiger om te lezen. Met 'je' of 'jij' spreken we jou als lezer en als manager en/of teamleider aan.

Wij wensen je veel leesplezier en ook een beetje lef om gewoon te gaan beginnen. Je zult aan het einde van het boek begrijpen waarom veel praten over hetgeen je ziet gebeuren niet altijd helpend is bij de start. Begin waar jij kunt én nog belangrijker: nodig anderen uit om mee te bewegen. Wat er dan gebeurt is de start van een reis die wél optelt volgens het principe: samen zijn we slimmer.

Bas van Kesteren & Esther Duijts

INLEIDING

De hamster op tafel

Tijdens een werkoverleg hoor ik¹ een medewerker tegen haar manager zeggen: 'Had ik je al verteld dat ik in het buitenland ga wonen? Volgende maand verhuizen we. Fijn toch, dan kan ik lekker vanuit Spanje gewoon meedoen aan de online vergaderingen, want tijdens corona deden we niet anders. Toen moesten we thuiswerken en of dat nu hier in Nederland is of in Spanje, dat maakt toch geen bal uit.' Ik zie de manager ietwat verbaasd en beduusd kijken. Overrompeld probeert hij te reageren. 'Maar je weet toch dat we het als team belangrijk vinden om regelmatig fysiek bij elkaar te komen?'

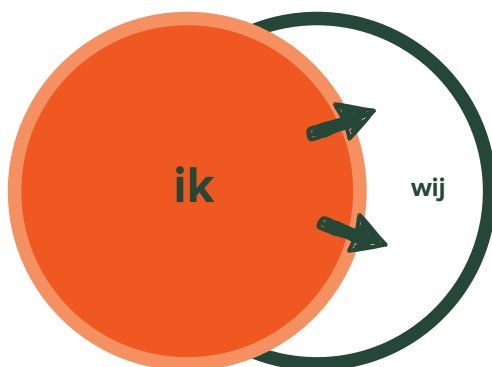
Ook na zoveel jaren observeren en begeleiden van teams verbaas ik mij nogal eens over hoe mensen, in hun ogen op een volstrekt logische manier, hun eigen behoeften en belangen weten neer te zetten. Want wat is er nu mooier dan de zogenaamde verworven rechten in te zetten wanneer je die kunt gebruiken. Verworven rechten in gedrag verwijzen naar situaties waarin iemand door herhaald gedrag of langdurige gewoonten als vanzelfsprekend het recht lijkt te hebben gekregen om zich op een bepaalde manier te gedragen, ook al is dat gedrag nooit formeel afgesproken of wenselijk. Kortgezegd: 'Hoezo? Dat kán toch gewoon? Dat bepaal ik lekker zelf.'

Maar het kan nog gekker. Nog niet zo heel lang geleden kwam het voorbeeld voorbij van een medewerker die het dag-en-nachtritme gaat omdraaien. Ja, je leest het goed: 's nachts werken en overdag slapen en rusten. Nu kan ik mij dat in bepaalde branches en functies voorstellen, maar voor iemand die lid is van een team waar alle activiteiten overdag plaatsvinden, is dat op zijn zachtst gezegd verbazingwekkend. Maar meneer had al besloten. Ook hier reageerde de manager nogal verbaasd. Wat moet je hier nu mee? Nee zeggen?

De titel van dit boek, *Ik kom vandaag niet, want mijn hamster is ziek*, is niet uit de lucht komen vallen. Dit hoorde ik bij de voorbereiding van een van de teamoverleggen waarbij ik was uitgenodigd. Hoezo kom je niet?, Hoezo hamster? waren mijn gedachten. Deze boodschap had ik eerlijk gezegd nog niet eerder gehoord. Hij was nog niet toegevoegd aan de *me-myself-and-I*-wikipedia die ik in tientallen jaren heb opgebouwd in mijn werk en tijdens de onderzoeken naar gedrag van mensen in teams en groepen.

Vanuit de observatierol – als buitenstaander – is het soms een beetje vermakelijk om te zien. Maar voor het team zelf en de manager is op deze situaties niet altijd direct een antwoord te verzinnen. Zo heb ik laatst iemand in een teamsessie gehad bij een grote organisatie die ‘wel even keek of zij wel wilde meedoen, of ze er wel klaar voor was’. Op mijn vraag ‘Hoe bedoel je? We zijn bezig met een teamoverleg,’ antwoordde zij: ‘Ik neem even de tijd om met mezelf in contact te komen, stoor je maar niet aan mij.’

Het gaat dus over hoeveel ruimte het individu inneemt en hoeveel ruimte er overblijft voor de groep. Deze vraag staat centraal in dit boek.



Afbeelding: Welke ruimte neemt het 'ik' in?

Er bestaan ontzettend veel boeken over gedrag. Eerlijk gezegd: hoe meer ik in de afgelopen twintig jaar over groepsdynamica en gedragsontwikkeling in en tussen teams en groepen leerde, hoe stiller ik werd. Die stilte voelde in eerste instantie vreemd, want we zijn in onze westerse cultuur zo gewend om veel te praten. Maar wat ik in de praktijk keer op keer ontdekte, is dat teams en groepen – paradoxaal genoeg – met meer momenten van stilte juist flink vooruitkomen.

Ook na vele observaties, trainingen, lezingen en begeleiding van veel verschillende teams en groepen blijkt: het is niet altijd logisch hoe mensen zich gedragen. We weten dat onze hersenen soms trucjes met ons uithalen, sterker nog: ons op het verkeerde been zetten.

Zouden we iedere dag bewust onze hersenpannen uitpluizen, onze denkfouten meenemen en alles blijven wikken en wegen, dan zakt de moed ons in de praktijk snel in de schoenen. Want mensen willen wel verande-

ren, maar niet veranderd *worden*. Ik denk dat daarom wetenschappelijke managementliteratuur over gedrag tot veel herkenning leidt. Maar de stap naar daadwerkelijke bewustwording en praktische toepassing blijkt een heel stuk lastiger. Met het managementboek dat Bas eerder schreef, *Wat gebeurt hier nu eigenlijk?*, is al een stevige brug geslagen tussen deze twee werelden.

Dit boek *Ik kom vandaag niet, want mijn hamster is ziek* maakt vrijwel direct een sprong naar de praktijk. Want uit ervaring blijkt dat dit werkt: **hoe concreter, hoe beter**. Veel trucjes van ons brein kennen we, daar is slim rekening mee gehouden bij het ontwerpen en de samenstelling van de werkvormen en de toepassingen.

De kern van dit boek gaat over wat je als manager of leider kunt doen in bepaalde situaties. Bijvoorbeeld als binnen jouw team sommige mensen behoorlijk domineren. Of als de samenwerking tussen teams binnen jouw organisatie nogal moeizaam verloopt. In dit boek zijn elf uitdagingen opgenomen die veel voorkomen, die iedere manager of leider vast herkent en waarbij de drang en de noodzaak om te veranderen groot is.

Weet jij – als je eerlijk bent – waar je moet beginnen? En wat je vervolgens moet doen? Het startpunt is datgene wat voor jou bekend en beschikbaar is in jouw rol als leidinggevende. Stel dat je niet jezelf en jouw leiderschap als uitgangspunt neemt, maar de groep. Wat gebeurt er dan? Sommige leiders pakken de situatie direct hiërarchisch aan, andere leiders zullen alles met de groep willen bespreken en nemen geen beslissing voordat iedereen ‘erachter staat’. Voor je het weet ben je aan het sturen, vanuit jouw perspectief, vanuit jouw bekende repertoire. Heel begrijpelijk, maar is het effectief?

De reis start met het herkennen van de situatie. Er woorden aan geven. We denken het vaak, maar het uitspreken van zinnen als: ‘In mijn team komen groepsleden overal mee weg’, ‘Mensen zeggen ja en doen nee, zonder consequenties’ of ‘Ze bluffen zichzelf door de vergadering heen’, ligt niet voor de hand.

Het is allemaal nog niet zo makkelijk om jouw team continu te wijzen op ongewenst of belemmerend gedrag. Wat positieve hulp zou handig zijn. In dit boek zijn daarom veertien gedragsveranderende werkvormen met altijd een positieve, opbouwende twist opgenomen. Van ‘Leer teamleden naar het teamgedrag kijken’ en ‘Leer teamleden om actief bij te dragen’ tot ‘Wat vinden we eigenlijk (niet langer) normaal?’

Zoals je leest, is het niet zo dat jij – als leider – dit proces alleen ondergaat. Nee, de actie ligt voor een groot deel bij het team zelf.

Als leider heb je wél de taak om het initiatief te nemen. De gedragswetenschap is duidelijk: ons gedrag als mens wordt voor een groot gedeelte bepaald door de context, de omgeving waarin we ons bevinden. En daarin spelen alle teamleden de hoofdrol. De invloed op ons gedrag is regelrecht terug te voeren op de dynamiek van het team. Hoe gedraagt de leider zich, welke rolmodellen zijn er, hoe gedragen teamleden zich, welke normen gelden er? Kortom, het gedrag laat zich voor een groot gedeelte hierdoor leiden.

Dit boek geeft je handvatten en inzichten om te bouwen aan een sterk team, met de nadruk op *team*. Met bewust eens iets minder focus op het individuele, ga je nu vooral samen aan de slag, binnen jouw team.

- 1 Hoewel dit boek door twee auteurs is geschreven, gebruiken we in de tekst meestal de ik-vorm om je mee te nemen in het verhaal en de praktische werkvormen, tenzij duidelijk anders aangegeven. De ik-vorm in dit boek vertegenwoordigt onze gezamenlijke, afwisselende ervaring en visie. Met 'je' of 'jij' spreken we jou als lezer en als manager en/of teamleider aan. Als we 'wij' gebruiken, bedoelen we mensen in het algemeen.

DEEL 1

Van ik naar wij

I

Het lonkend perspectief

Je hebt je teamleden voor je. Iedereen is op tijd, heeft zich voorbereid en luistert om te begrijpen. Je hoort bijna geen meningen, maar wel constructieve vragen en aanvullingen die voortbouwen op het vorige. Aan het einde van de vergadering gaat het team met positieve energie, een realistische agenda en een kwartier vroeger dan gepland de ruimte uit. Bij de koffiecorner wordt daadwerkelijk koffie gedronken en nog eens bevestigd dat het een goede meeting was, waarbij alle teamleden aan bod kwamen. Wat is het toch heerlijk dat we ja zeggen en als we de vergaderruimte verlaten ook daadwerkelijk ja doen.

Je mijmert nog even over hoe fijn het is dat we aan elkaar denken, dat we echt kunnen samenwerken en dat we ook groter dan onszelf kunnen denken en handelen. Per slot van rekening zijn we allemaal afhankelijk van elkaar en alleen door aan elkaar te denken en met elkaar te denken, bereiken we deze goede resultaten.

Trots sta je op van je werkplek, op weg naar huis. Onderweg luister je nog even naar de radio, waar de politiek en hun leiders een echte democratie nastreven. Niet aan zichzelf denken, maar het collectief boven alles stellen. Dat is pas regeren. Samen werken aan het land en het algemeen belang. Ook thuis hoor je verhalen over samenwerkingen bij het bedrijf van je partner, de samenwerkingen op school en op de voetbalclub. Je gaat met een tevreden gevoel de avond in.

Uh ... is dit het script van een hele positieve film? Een utopie? Nee hoor, dit is dichterbij dan je denkt. Maar het gaat niet vanzelf. Wat staat ons dan zo in de weg?

Nou, er staan ons een paar dingen in de weg. Als eerste bespreken we de klassieke ik-reis. Die stelt het 'ik' boven het 'wij'. De individuele belangen boven de belangen van de groep waar je deel van uitmaakt. Daarna bespreken we wat ons tegenhoudt om gewoon te beginnen met het verminderen van de belemmerende dynamieken in jouw team. Je leest elf herkenbare uitdagingen die je aanpakt met behulp van veertien gerichte werkvormen. Voor meer achtergrond kun je terecht in het hoofdstuk 'Groepsdynamica in vogelvlucht' en we sluiten af met het hoofdstuk 'Waarom zou je dit niet doen?', met een vertaling naar organisatieniveau, de kracht van taal en een nieuwe kijk op leren en ontwikkelen.

II

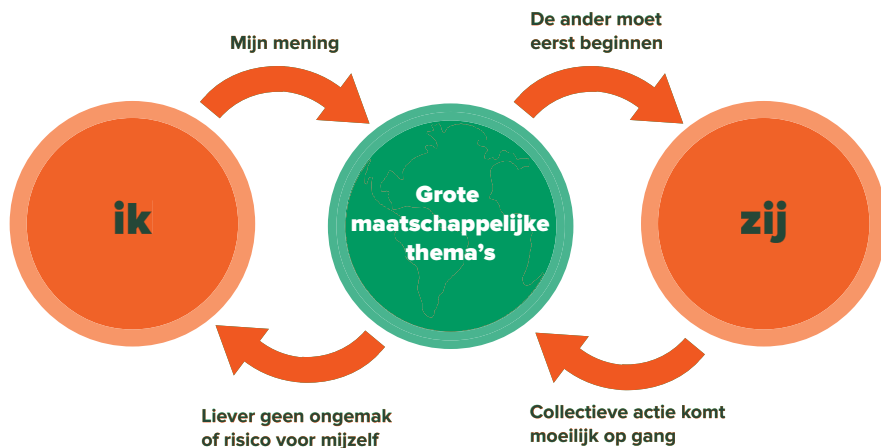
De klassieke ik-reis

Of het nu gaat over de politiek, het aanbod in de supermarkt, de zoveelste reorganisatie op het werk of over de manier waarop de burens hun voortuin onderhouden: ik vind overal wel iets van. En daarin sta ik niet alleen.

Onze Nederlandse directheid, de vrijheid van meningsuiting en het consensus(polder)model zorgen ervoor dat we veelal zonder schroom onze mening geven. Wie een uurtje scrollt door sociale media ziet hoe rijkelijk we onze meningen over allerlei onderwerpen delen. Dat gebeurt ook in praatprogramma's, bij familiebezoeken en natuurlijk ... in vergaderingen. Dat het leidt tot polarisatie zien we ook, maar ook dit hoort er nu eenmaal bij want 'ieders mening mag er zijn'. Sta hier eens even een paar seconden bij stil. De laatste jaren komt de vraag vaker op wat al die meningen ons als collectief eigenlijk opleveren. Een goede vraag, wat mij betreft.

Ik vind het zelf ook heerlijk en makkelijk om mijn mening te geven, mij te richten op mijn eigen werk en taken, af te bakenen wat van mij is. Mijn sociale leven is immers al druk genoeg, overal komt informatie op mij af en thuis liggen er ook nog een heleboel klusjes te wachten. Maar als ik eerlijk ben, heeft dit gedrag weinig 'wij' in zich. Het gaat vooral over wat 'ik' wil en waar 'ik' behoefte aan heb. We weten intussen wel dat ons brein het heerlijk vindt om vanuit die automatische piloot te handelen. Dit kost de minste energie.

Maar wanneer en waarvoor komen we nog collectief ons bed uit? Klimaatveranderingen, migratiestromen, armoede, oorlog, gezondheid: er zijn nogal wat thema's die hoog op de agenda staan. Maar de tijd van *me, myself and I* is helaas nog niet voorbij. Ondanks dat we weten dat veel van bovengenoemde maatschappelijke problemen om grote acties vragen, blijven we als mensheid verrassend hardnekkig in onze ik-modus. Dat is op zich niet zo gek, want we weten vanuit de gedragswetenschap dat het 'wij' belangrijk is, als mijn 'ik' maar niet in gevaar komt of als 'ik' maar niet te veel ongemak ervaart. Zelfs de klimaatactivist die wél de barricades op gaat, kan afhaken als het voor hemzelf te spannend wordt. Wie is aanzet? De ander? Of ik? Mensen lijken vast te zitten in een vicieuze cirkel.



Afbeelding: Vicieuze cirkel van ik en zij

Organisaties

Ook in organisaties staat het 'ik' vaak ongemerkt flink voorop. Als het gaat om leren en ontwikkelen, dan ligt de ontwikkel-focus al snel op het individu (het 'ik') – ik denk omdat we daar veel invloed en grip op hebben. Een opleiding, coach of extra 'leersnack' stelt het brein gerust, met onbewust een vinkje bij 'werken aan onze professionele of persoonlijke ontwikkeling'. Veel ontwikkeltrainingen en leiderschapsprogramma's zijn gericht op het versterken van onze individuele competenties. Als medewerker, als professional of als leider. Dat is hard werken aan het 'ik'. In het laatste hoofdstuk gaan we dieper in op Leren en Ontwikkelen binnen organisaties. Op school maar ook in het bedrijfsleven leren mensen nauwelijks hoe zij zich moeten gedragen in een groep. Stel je jezelf weleens de vraag: 'Wat is een goed groepslid?' Iedereen heeft wel een antwoord en kan woorden bedenken waar je het niet oneens mee kunt zijn. Maar zeg eens eerlijk: geven deze woorden weer wat er feitelijk gebeurt, of is het meer een wens?

Kappuh nou!

Sinds corona hoor ik de meest creatieve uitingen die het 'ik' 100 procent vooropzetten. Teamleden zijn zich vaak niet bewust van hun eigen tunnelvisie, ze zijn gewoon lekker zichzelf, autonoom, vrij en meer. Een ontwikkeling die ik in de praktijk toch wel veel tegenkom, met veelgehoorde uitspraken als: 'Ik ben er ook nog? Mijn mening doet er toch ook toe? Als ik me even niet zo goed voel, dan moet ik toch gewoon me-time kunnen inplannen?'

Natuurlijk, ziek is ziek, laten we daarover duidelijk zijn. Maar dat vage grensgebied, daar waar het 'ik' en het 'wij' elkaar niet raken, dat zorgt voor een conflict. Hoe ver is dit verschijnsel eigenlijk doorgeschoten?

Hier een aantal voorbeelden die ik ook wel 'hamstertjes' ben gaan noemen – ze beginnen niet toevallig allemaal met 'ik'.

'Ik kom vandaag niet, want mijn hamster is ziek'
(...collega's moeten nu harder lopen...)

'Ik kijk wel even of ik vanmiddag online aanhaak'
(...op een kantoordag? En zonder opgaaf van reden?...)

'Sorry, ik kom net uit een reeks meetings, ik heb niks gelezen hoor'
*(...dit is al de zoveelste keer, voor geen enkele meeting,
 waarom ben je hier?...)*

Hoe komen we tot een betere balans tussen het 'ik' en 'wij'? Op naar de volgende stap.

III

Waarom beginnen zo lastig is

In de begeleiding van een team- of groepsproces vraag ik aan het begin van de sessie of de groep kan beslissen wanneer we 'pauze' houden. De concrete vraag is: 'Hoe laat gaan we pauze houden?' Voor veel mensen een ietwat rare vraag aan het begin van een groepsessie. Een veelgehoorde opmerking is: 'Maar dat bepaal jij toch?' Dat kan ik zeker doen, maar stel nu eens dat de groep dat zelf mag bepalen. Hoe zou het dan gaan? Nu heb ik het al meer dan honderd keer gevraagd aan teams en groepen, dus mijn ervaring op dat gebied is breed.

Nadat ik de vraag in de groep neergelegd heb, beginnen enkelen wat verontwaardigd te kijken en antwoorden dat het gewoon op die tijd moet. En daar hebben dan anderen weer een mening over. Er ontstaat zonder uitzondering een discussie. Niet zozeer over de kernvraag: 'Hoe laat gaan we pauze houden?', maar over hoelang en of er überhaupt een pauze moet komen, of ze naar buiten mogen en of er een rij gaat staan bij de wc. En over iedere vraag of opmerking hebben anderen dan weer een vraag of mening. Het komt zeer zelden voor dat de groep overeenstemming bereikt over de kernvraag – ze komen veel vaker in drijfzand. En zakken steeds verder weg van de kern.

Je begrijpt al dat er geen goed of slecht is in bovenstaande situatie. Ons brein haakt nu eenmaal aan op dingen waar we op aan kunnen haken. Ik merk af en toe aan mezelf dat ik ook vragen ga stellen over iets waarvan ik achteraf denk: waarom stelde ik die vraag? Het lijkt allemaal logisch in het moment. Even terug naar de 'pauze'. Tja, ik zou ook willen weten hoelang we pauze houden. En ik wil ook weten of er tijd is om naar buiten te gaan. In de *groepsdynamica* geldt: zoveel mensen, zoveel meningen, zoveel verdiepingen. Als je de 'pauze'-vraag aan één iemand in de groep zou stellen en de rest zou zich daaraan moeten conformeren, dan is het vrij makkelijk. Nu zitten er negen anderen omheen. Tien mensen met tien meningen met tien verdiepingen. Als iedereen een andere mening zou hebben en per mening andere verdiepingen zou hebben, dan hebben we $10^3 = 1000$ dingetjes. En dan alleen maar over de pauze.

Ik weet ook wel dat bovenstaande formule zo uitgebreid nooit voorkomt, maar het gaat om de hoeveelheid aan dingetjes die ongemerkt heel snel op het podium verschijnen. De omgeving – de mensen om je heen – speelt een zeer belangrijke rol in dit groepsproces.

Een van de belangrijkste aanleidingen voor gedrag is de *context* – de omgeving. Laten we de context begrijpen waarin wij ons bevinden. Dan komt het sociaal leren in de groep in beeld. Niet uitgaan van ‘ik’ in de groep, maar uitgaan van ‘wij’ in de groep. Zijn wij als mens daartoe in staat? Zijn wij in staat om vanuit ‘wij’ te denken? In de weerbarstige praktijk is dit nogal een uitdaging, want we blijven zo makkelijk en zonder moeite in het ‘ik’ hangen:

Als ik moet wachten tot de anderen beginnen, dan begin ik nooit

Als ik eerst mijn denkfouten moet overwinnen, dan raak ik in de knoop

Als ik eerst mijn leiderschapsstijl moet omvormen naar wat de organisatie vraagt, dan zijn we twee jaar verder (voordat we beginnen).

Je bent al klaar voor de start

Dit boek is zo opgebouwd dat ik bijna Cruijffiaans laat zien, dat je de oplossing pas gaat zien als je het doorhebt en in de praktijk ervaart. Start gewoon alsof je je team vandaag voor het eerst ziet! Je hoeft geen aandacht te geven aan alle bovenstaande ik-hobbels, voordat je anders leert kijken en doen. Elke dag kun je starten met anders kijken naar groepen. Hóe je dat doet, daar gaat het volgende hoofdstuk over.

Je bent nu vast benieuwd naar de veelvoorkomende situaties en uitdagingen in teams en je bent nu toe aan oplossingen die je direct morgen kunt toepassen in je team. Zoals ik eerder aangaf: pas op voor de valkuil om er eerst eindeloos over te praten met je teamleden. Want dat is de neiging van ons brein: uitpluizen waarom we doen wat we doen. In teamverband kom je daar – met alle meningen die gehoord willen worden – zelden uit. Die ervaring heb je wellicht al. Met een beetje lef en wat doorzettingsvermogen zorg je ervoor dat je gewoon gaat beginnen. Je hebt dit boek niet voor niets voor je, dus *let's go*.

DE KRACHT VAN DE SITUATIE: VAN LINKS NAAR RECHTS

Wie weleens op een festival is geweest waar Rob Kemps – beter bekend als Snollebollekes – optreedt, weet hoe het eraan toe gaat. Soms zijn er duizenden mensen die in één vloeiende beweging van links naar rechts deinen, op niets meer dan een simpele beat en een heldere instructie: **'Van links ... naar rechts!'** Wat hier gebeurt lijkt op het eerste gezicht misschien een simpel feestmoment, maar is in feite een fascinerend voorbeeld van groepsdynamiek in zijn puurste vorm.

Het opvallende aan dit fenomeen is dat het individu – met al zijn of haar unieke voorkeuren, meningen en autonomie – op dat moment tijdelijk naar de achtergrond verdwijnt. In plaats daarvan neemt de kracht van de situatie het over. Een duidelijke en eenvoudige instructie wordt meegegeven, ondersteund door ritme, herhaling en sociale context. De groep beweegt mee, zonder discussie, zonder weerstand, bijna instinctief. Dit laat zien dat in een collectieve setting met voldoende sociale druk, eenvoud en energie, mensen zich razendsnel aanpassen aan het groepsgedrag. Het effect is versterkt doordat het gedrag zichtbaar is (je ziet de massa bewegen), sociaal beloond wordt (meedoen voelt leuker dan afwijken) en weinig cognitieve inspanning vraagt (je hoeft alleen maar te bewegen zoals de rest).

Verschillende principes uit de groepsdynamica en de sociale psychologie komen hier samen. Als eerste het conformisme, de neiging om je aan te passen aan wat de groep doet. Daarnaast dat je meegezogen wordt in de energie en emotie van de groep. En als derde het gevoel van verbinding dat ontstaat wanneer mensen samen hetzelfde doen. Daarbij speelt ook mee dat de instructie eenvoudig en uitnodigend is. Er is geen twijfel, geen ruimte voor interpretatie: links, rechts en klaar. Die eenvoud maakt het veilig en aantrekkelijk om mee te doen, zelfs als de muziek of artiest misschien niet jouw keuze is.

Wat we hieruit kunnen leren, gaat veel verder dan alleen het festivalterrein. Het laat zien dat in teams en organisaties het gedrag van mensen niet altijd voortkomt uit individuele motivatie of overtuiging, maar juist vaak gestuurd wordt door *de kracht van de situatie*. De groepsnormen, de energie, de voorbeelden die worden gegeven en de ruimte die er is (of juist niet is), zijn bepalend. Als je dus verandering of beweging wilt creëren binnen het team helpt het enorm om duidelijke signalen te geven, gedrag zichtbaar te maken en groepsenergie in te zetten.

DEEL 2

Elf uitdagingen