



Voor alle Scouts en Gidsen,
bedankt voor alles dat ik
van jullie mocht leren.

DRIES VAN EYCK



**HAN
DEN
UIT DE
MOUWEN**

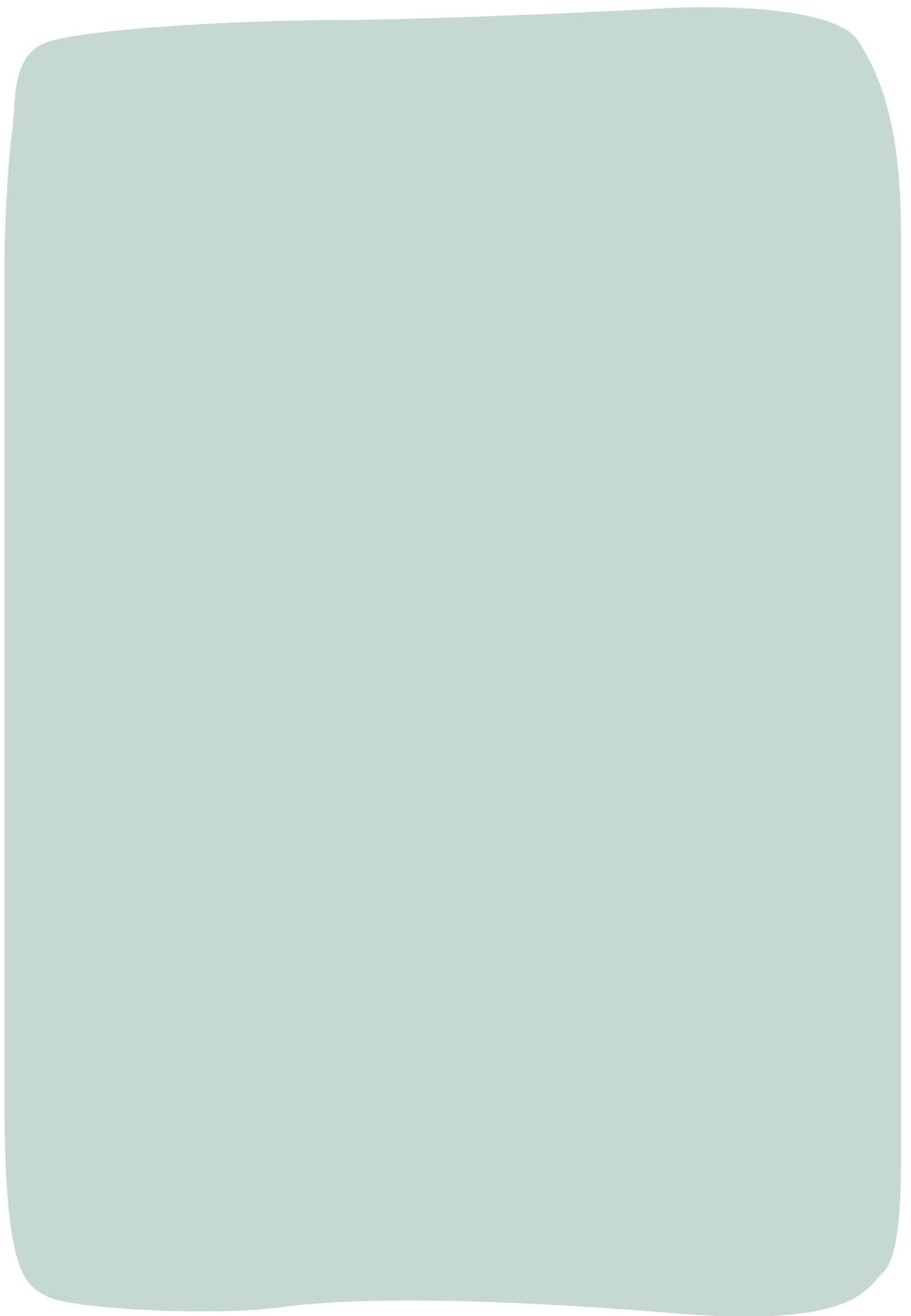
The title is rendered in a large, bold, green, hand-painted font. The word 'HANDEN' is stacked above 'DEN', which is above 'UIT DE', which is above 'MOUWEN'. The word 'UIT' is notably smaller and in a dark brown color. Several light green stick figures are integrated with the text, appearing to climb or interact with the letters. One figure stands on top of the 'H', another on the 'N', one on the 'D', one on the 'E', one on the 'U', one on the 'I', one on the 'D', one on the 'E', one on the 'M', one on the 'O', one on the 'U', one on the 'W', and one on the 'E'.

**Wat de scouts je kunnen
leren over groepsdynamica**

**Lannoo
Campus**

INHOUD

WAT DE SCOUTS JE KUNNEN LEREN OVER GROEPSDYNAMICA	7
HET VERSCHIL HERKENNEN TUSSEN STERKE EN ZWAKKE TEAMS	11
Psychologisch veilige teams zijn sterke teams	12
STERKE TEAMS VERBINDEN EN WAARDEREN EIGENHEID	15
De angst voor afwijzing en verstoten worden	17
De kracht van kwetsbaarheid	18
De angst voor verlies van wat er al is	20
De kracht van groepssucceservaringen	23
ACHT GEREEDSCHAPPEN DIE VERBINDEN EN EIGENHEID UITNODIGEN	29
Gereedschappen die ons verbinden	30
Gereedschap 1: gebruik actieve kennismaking	31
Gereedschap 2: creëer groepssucceservaringen	38
Gereedschap 3: bouw aan de groepsidentiteit	59
Gereedschap 4: faciliteer erkenning geven	69
Gereedschappen die individuele eigenheid uitnodigen	75
Gereedschap 5: faciliteer constructief feedback geven	76
Gereedschap 6: gebruik constructief conflict	87
Gereedschappen die de balans bewaken	100
Gereedschap 7: gebruik duidelijke regels en afspraken	101
Gereedschap 8: reflecteer en bespreek	110
JE VERDIEPEN IN VERBINDING EN EIGENHEID	119
Verdieping 1: een groepsdynamisch proces is nooit af	119
Verdieping 2: gesplitste groepen samenbrengen	123
Verdieping 3: omgaan met nieuwe en vertrekkende teamleden	126
Verdieping 4: de vijf fases van het groepsdynamisch proces herkennen	128
TOT SLOT	135
DANKWOORD	137
EINDNOTEN	141



WAT DE SCOUTS JE KUNNEN LEREN OVER GROEPSDYNAMICA

Mijn hart bonst in mijn keel. Het is het midden van de nacht. Krekels zingen en in de verte klinkt het spookachtige gefluister van een uil. Met zevenen sluipen we door het bos naar het vuur toe. Het vuur van de anderen. Ze zitten daar met drie. Een sleurt extra houtblokken in het vuur, de twee anderen staren in de duisternis. Ze verwachten ons. We spreiden ons uit in een grote cirkel en blijven als schaduwen in de schemering. Plots verscheurt de schreeuw van een pauw de krekelzang. Dat is het teken. Ik sprint op het vuur af. Op zes andere plaatsen springen mijn patrouilleleden als schaduwen uit het bos. Ik til mijn waterballon boven mijn hoofd. Dat vuur moet uit. Een van de verdedigers stormt op me af. We worstelen en mijn ballon ontploft, recht boven mijn hoofd. Ik sta daar, doorweekt, maar met een gigantische grijns. Het is gelukt. Vier anderen van mijn patrouille zijn ongestoord met hun ballon voorbij de verdedigers geraakt. Het vuur is uit.

Wanneer ik na het nachtspel, in mijn slaapzak kruip, ben ik nog volop aan het nagenieten. Er wordt die nacht nog lang gefluisterd en gelachen in de tent. 'Dit spel was fantastisch.' Voor ik wegdroom, denk ik aan wat onze leider aan het begin van die avond zei. 'Oké Team, als jullie vanavond willen winnen, luister dan goed. Samen kunnen jullie, wat jullie apart niet kunnen. Samenwerken is niet altijd gemakkelijk. Je moet elkaar vertrouwen en naar elkaar kunnen luisteren. Ook wanneer jullie het niet met elkaar eens zijn. Maar samen kunnen jullie winnen. Scout zijn, doen we samen^{1,2,3,4}.'

Na meer dan 1336 scoutsactiviteiten en 72 weken slapen op half opgeblazen matjes, ben ik er honderd procent zeker van. Geen uitdaging is te groot voor een groep die als één geolieerde machine functioneert. Als Scouts en Gidsen zit ploegwerk in ons DNA⁵. Sterker nog, als mens zit ploegwerk in ons DNA. Wanneer we ons in een sterk verbonden team bevinden dan *thrive* we. We voelen ons veilig, gemotiveerd en zelfzeker. In zo'n teams leren we meer en krijgen we meer gedaan. Kortom, in zo'n teams zijn we op ons best. Nadat ik het veilige nest van mijn eigen groep achtergelaten had, is me pijnlijk duidelijk geworden dat niet elke groep, zo'n hecht en veilig team vormt. In extreme gevallen wordt er gepest, zijn er om de haverklap slaande ruzies, of heeft grensoverschrijdend gedrag gezorgd voor een groot onveiligheidsgevoel. Maar een gebrek aan verbondenheid kan ook in alle stilte een impact hebben. Wanneer er in de leidingsploeg geen gevoel van verbondenheid is, brokkelt het engagement langzaam af. Andere dingen – school, werk, hobby's – krijgen steeds vaker voorrang. De motivatie zakt, de energie lekt weg. Leiding stopt sneller, leden haken vroeger af. Het vuur dooft, niet met een knal, maar met een stille zucht.

Waar ik de meeste disfunctionele of uitgebluste teams heb teruggevonden is zeker niet bij onze scoutsgroepen. Disfunctionele en uitgebluste teams, komen overal voor, in klasgroepen en bedrijven, van KMO's tot multinationals. In zo'n teams is niemand echt zichzelf. Mensen durven hun mening niet te geven uit angst voor afwijzing, en belangrijke beslissingen worden uitgesteld of genomen zonder draagvlak. Kleine ergernissen groeien uit tot luidruchtige conflicten of passieve weerstand⁶. Innovatie vertraagt, betrokkenheid daalt en uiteindelijk stappen de sterkste krachten uit het team. Of ze blijven hangen, maar op automatische piloot. De energie verdwijnt, het vertrouwen verdampt, en wat overblijft is een groep mensen die samenwerken op papier, maar zich in de praktijk vooral individueel staande proberen te houden. Als we dat willen voorkomen dan moeten we onze teamleden verbinden. Maar wat is nu de sleutel tot verbonden, veerkrachtige teams? Wat maakt het verschil tussen een groep die opbrandt, en een groep die samen groeit? Wat zorgt ervoor dat mensen blijven, zich engageren en samen iets opbouwen waar ze trots op zijn? Die vragen raken niet enkel Scouts- en Gidsenleiding, maar elke leerkracht, elke teamverantwoordelijke, elke coach of leidinggevende.

Bijna twintig jaar na dat ene nachtspel ben ik nog steeds scout. Niet meer als lid of als leider, maar wel als vormingsbegeleider en als verbondsvoorzitter. Als verbondsvoorzitter is het mijn grote eer om alle leden en leiding van Scouts en Gidsen Vlaanderen te mogen ondersteunen. Maar ik ben er rotsvast van overtuigd dat ik veel meer van hen heb geleerd dan zij van mij. Want van hen heb ik geleerd hoe

ik mensen met elkaar verbind. In dit boek destilleer ik uit meer dan honderd jaar Scouts en Gidsen-traditie en 25 jaar persoonlijke ervaring als scout een praktische gids voor leven en werken in groepen. Op het einde van dit boek weet jij exact hoe Scouts en Gidsen van individuen, teamspelers maken. En heb jij de gereedschappen en kennis om jouw teams vol energie samen te laten werken. Of je team nu bestaat uit achttienjarige vrijwilligers, vijftigjarige laboranten of leerkrachten en hun directie. De inzichten uit dit boek helpen je met elk team die, net als wij bij de scouts, samen een verhaal schrijven.

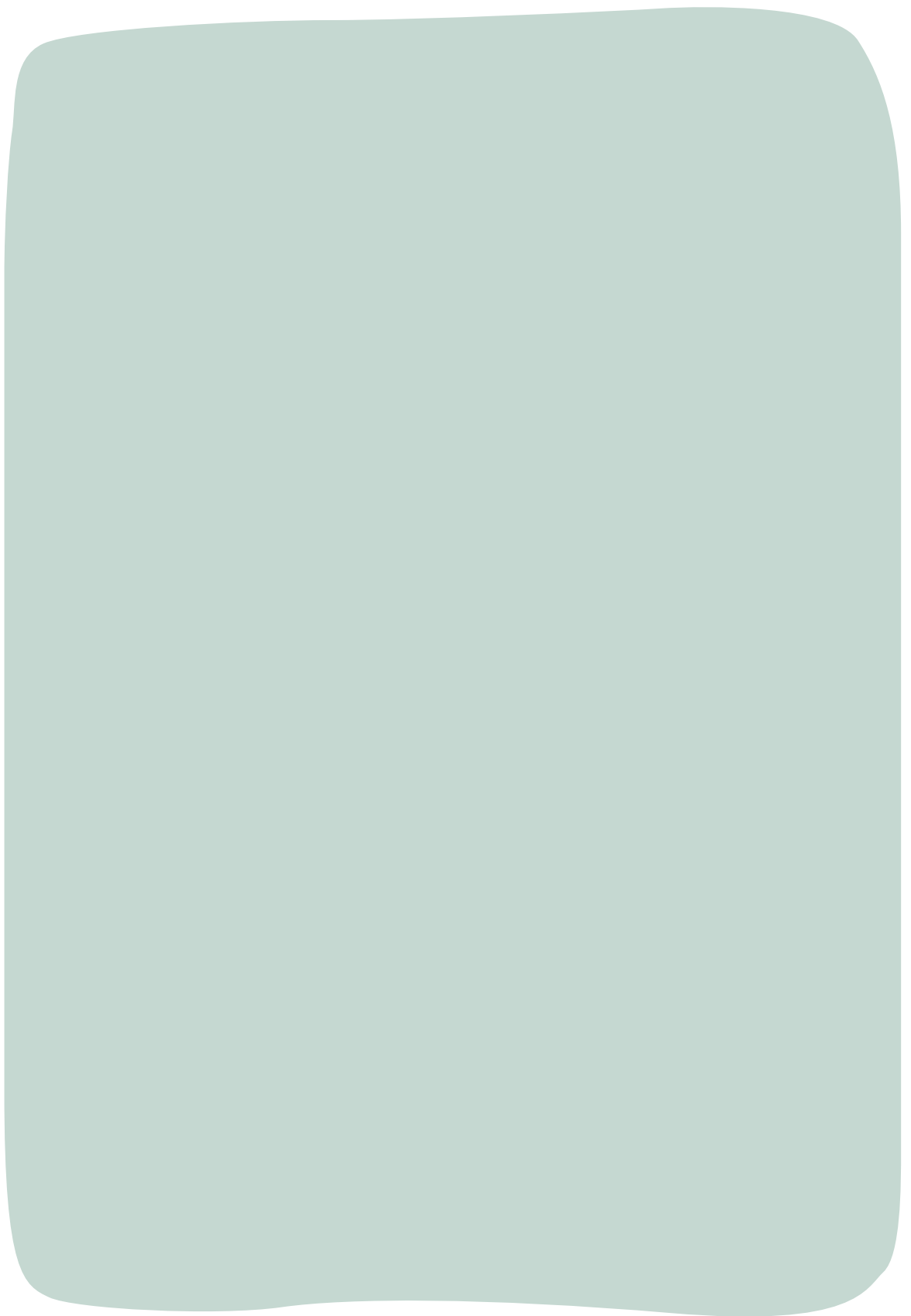
Scouteske groet

Dries Van Eyck

Enthousiaste Schroefhoorngeit

Verbandsvoorzitter Scouts en Gidsen Vlaanderen (2021-2027)

Scout sinds 1999



HET VERSCHIL HERKENNEN TUSSEN STERKE EN ZWAKKE TEAMS

Als mensen hebben wij onwaarschijnlijk gevoelige sensoren voor sociale interacties^{7,8}. Wanneer je in een nieuwe groep komt, voel je snel of dit een hecht team is, of een hoopje mensen met een gedeelde taak. Hieronder staan we eerst stil bij enkele verschillen tussen sterke en zwakke teams. Reflecteer tijdens het lezen even over een team waar jij bij hoort, hoorde of verantwoordelijk voor bent. Zo kan je ineens zelf controleren of de theorie met de praktijk overeenkomt. In sterke teams hebben gesprekken tussen teamleden diepgang. Teamleden durven er over gevoelige onderwerpen spreken⁹. Bij teams met een zwakke samenhang blijven gesprekken oppervlakkig. In een sterk team zou je kunnen bespreken wat jou onzeker maakt op het werk. In een zwakker team gaat het zelden over meer dan 'wat je dit weekend gaat doen'.

In een zwak team vormen oppervlakkige gelijkenissen de basis van sociale cohesie^{10,11}. Op die manier krijg je heel snel klikjesvorming: de jonge mama's, de koersfanaten, de boekhouders. Ik kwam ooit als jonge leerkracht in een leraarskamer. Daar waren er aparte tafels voor de 'masters', de 'bachelors' en de praktijkleerkrachten. Dat was een arbitraire indeling waar eigenlijk niemand tevreden mee was. Klikjesrelaties blijven steeds oppervlakkig en geven weinig voldoening. In sterke teams waarderen teamleden elkaar voor wie ze zijn en voor wat ze samen beleefd hebben. Verschillen tussen teamleden vormen geen bedreiging. Verschillen zijn juist iets om te omarmen en om van te leren. In een sterk team is er de verwachting dat teamleden elkaar gelijkwaardig behandelen. We verwachten

dan dat er vertrouwen is, dat we elkaar kansen geven, en dat de groepsnorm kan ontwikkelen met de veranderende noden van groepsleden. Bij zwakkere teams zijn die verwachtingen er niet. Bij zwakkere teams is er enkel een verwachting van collegiale beleefdheid. Maar als ik eerlijk ben, verwacht ik dat ook van een willekeurige voorbijganger op straat.

Zwakke teams vermijden vaak discussies of moeilijke gesprekken¹². Teamleden zeulen onuitgesproken frustraties liever wekenlang mee, dan het gesprek aan te gaan. Het meezeulen van die onuitgesproken frustraties zorgt al snel voor een negatieve werksfeer. Sterke teams daarentegen zien conflict en botsing als een kans om te groeien. Ze bekijken 'anders-zijn' als een verrijking en niet als een bedreiging. Externe bedreigingen beïnvloeden sterke en zwakke teams op verschillende manieren. Bij een sterk team brengt zo'n uitdaging teamleden bij elkaar, het versterkt het team. Ze sluiten de rangen en pakken samen de externe dreiging aan. Bij zwakke teams wordt er vaak binnen het team met de vinger gewezen. Daar zorgt zulke bedreiging voor beschadiging van het sociaal weefsel van het team. Dit maakt het voor zwakke teams des te moeilijker om met de externe dreiging om te gaan.

In sterke teams durven teamleden risico's nemen, hun mening geven en kansen grijpen¹³. Ze smijten zich volledig voor hun projecten, ook als ze daardoor soms fouten maken. In zwakke teams blijven teamleden steeds dezelfde meningen herkauwen. Creatieve ideeën zijn dan iets dat vooral niet op de werkvloer thuishoort. Teamleden proberen liever niets, dan het risico te lopen om een fout te maken. Over wat sterke van zwakke teams onderscheidt, kan er nog veel gezegd en geschreven worden. Maar eigenlijk zijn al die verschillende kenmerken, manifestaties van eenzelfde fenomeen. Namelijk dat er in sterke teams veel psychologische veiligheid is, en in zwakke teams weinig¹⁴.

PSYCHOLOGISCH VEILIGE TEAMS ZIJN STERKE TEAMS

Voor een goede definitie van psychologische veiligheid doe ik beroep op Amy C. Edmondson. Edmondson is hoogleraar leiderschap aan de universiteit van Harvard. In haar boek, *De onbevreesde organisatie*¹⁴, definieert ze psychologische veiligheid als volgt: 'Een psychologisch veilig team is een team waarbinnen teamleden niet gehinderd worden door interpersoonlijke angst. Teamleden voelen zich gesterkt in het nemen van interpersoonlijke risico's in de vorm van oprechtheid en openhartigheid. Als er iets uitgesproken moet worden, durven teamleden dit doen. Teamleden hebben geen schrik om ten volle te participeren in het team. Ten volle participeren is belangrijker dan voorzichtig zijn met mogelijks gevoelige, bedreigende of taboe-ideeën of -keuzes. In een psychologisch veilig team durven

teamleden zich kwetsbaar te tonen.' Waarom kan jouw organisatie op het vlak van psychologische veiligheid iets van de scouts leren? Dat is omdat psychologische veiligheid niets te maken heeft met verloningsschema's, maar alles met samenwerken^{14,15}, communicatie, actief luisteren, empathie^{2,3,4,16}, verantwoordelijkheid, toewijding, zelfstandigheid^{15,16}, constructief omgaan met conflict¹⁷ en goed omgaan met feedback geven en krijgen^{2,3,4,17}. Stuk voor stuk dingen die je bij de scouts leert. En dat zijn geen verkooppraatjes, maar onderzoeksresultaten.

Wat ik uit onze scoutstradities destilleerde is dat psychologische veiligheid in groepen volgt uit een gezonde balans. Psychologisch veilige teams balanceren verbondenheid, en individuele eigenheid. In dit boek verkennen we hoe jij deze balans bewaakt in jouw groepen. Eerst ontdekken we welke groepsdynamische factoren de balans tussen collectivisme en individualisme in een team bepalen. Daarna gaan we dieper in, op hoe we die factoren kunnen beïnvloeden. Dit doen we aan de hand van acht praktische handvatten. Ten slotte verkennen we enkele veelvoorkomende uitdagingen in een groepsdynamisch traject.



HOOFD STUK 1

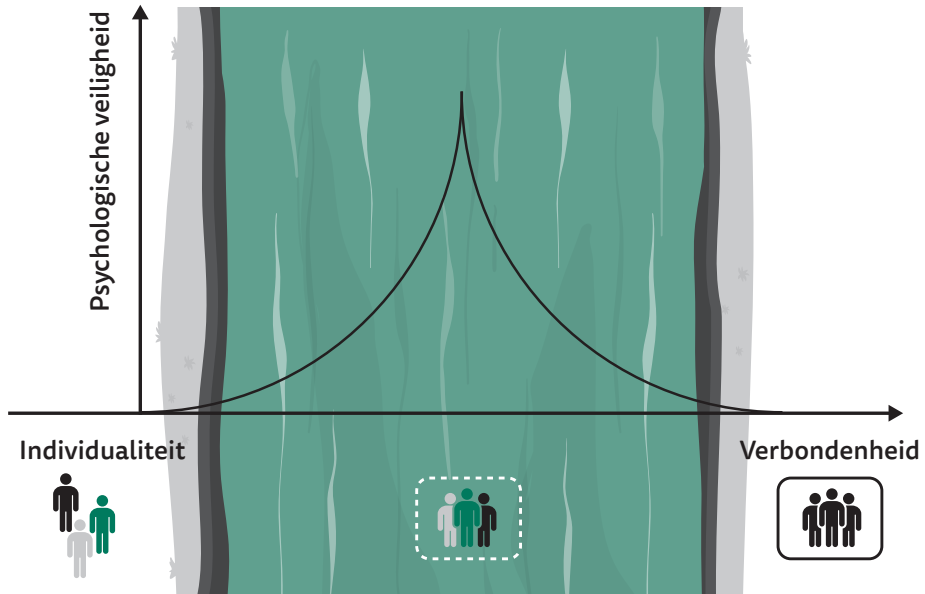
The image features a light green background with a rounded rectangular shape. In the center, the words "HOOFD" and "STUK" are stacked vertically in a bold, dark green, sans-serif font. To the right of "STUK", the number "1" is written in a large, black, sans-serif font. Five stylized human figures in a light green color are positioned around the text. One figure stands on top of the letter 'D' in "HOOFD" with arms raised. Another figure is sitting on the letter 'O' in "HOOFD". A third figure is leaning against the letter 'K' in "STUK". A fourth figure is walking towards the letter 'S' in "STUK". The fifth figure is pushing against the number "1".

STERKE TEAMS VERBINDEN EN WAARDEREN EIGENHEID

In dit hoofdstuk leggen we het fundament, waar de rest van dit boek op verder bouwt. Dat fundament is één grote metafoor. Beeld je een rivier in. Of dat nu de Donau, de Nijl of de Schelde is, maakt niet uit. Zolang het maar een brede rivier is. Op de rivier dobert een bootje. Dat bootje is je team. Onze rivier heeft, net zoals elke rivier, twee oevers. De ene oever staat voor de eenzaamheid. Als ons bootje op die oever strandt dan kunnen we eigenlijk niet over een team spreken. Teamleden voelen zich geïsoleerd en niet gezien door de anderen. De andere oever symboliseert de collectiviteit of de assimilatie. Wanneer ons bootje daar gestrand is, loopt elk teamlid zodanig in de pas, dat er voor individualiteit geen plaats meer is. Als de leider zegt: ‘we gaan van deze klif springen!’ Dan zegt de rest van de groep enthousiast: ‘ja, dat doen we!’

De rivier zelf stelt het continuüm tussen individualisme en collectivisme voor. Hoe dichterbij de oever van het individualisme, hoe belangrijker individualiteit wordt binnen jullie team. Hoe dichterbij jullie team naar de oever van het collectivisme dobert, hoe meer de groepsidentiteit primeert. Pal in het midden van de rivier zijn het individuele en het collectieve mooi in harmonie^{18,19}. In teams die zich daar bevinden, voelen teamleden zich niet gehinderd door interpersoonlijke angsten. Teamleden voelen dat ze helemaal zichzelf mogen zijn en ervaren tegelijkertijd de warme omarming van de groep. Als er iets uitgesproken moet worden, durven teamleden dit doen. Teamleden hebben geen schrik om ten volle te participeren in het team. Ten volle participeren is belangrijker dan voorzichtig zijn

met mogelijks gevoelige, bedreigende of taboe-ideeën en -keuzes. Teams die zich in het midden van de rivier bevinden zijn psychologisch veilige teams.



Figuur 1: De groepsdynamische rivier tussen de oevers van individualiteit en collectivisme. Hoe dichterbij het midden van de rivier komt, hoe hoger de psychologische veiligheid in het team is.

Met behulp van deze metafoor kunnen we twee vragen scherp krijgen.

- Hoe balanseer ik collectivisme en individualisme in mijn team?
- Hoe weet ik als teambegeleider waar mijn team zich bevindt tussen individualisme en collectivisme?

Het zijn deze twee vragen die we in de rest van het boek zullen beantwoorden. Voor we daaraan beginnen, staan we eerst even stil bij de onderstromen in onze rivier. Dit zijn psychologische processen die spelen bij elke mens en die een krachtige invloed hebben op de groepsdynamica. Deze onderstromen bepalen hoe het bootje van je team zich beweegt over de rivier. In de rivier zijn vier van die onderstromen aanwezig die elk individu en elk team beïnvloeden. Twee van deze onderstromen noemen we angsten. De angsten duwen teams van het midden van de rivier richting de oevers. Zo breken ze de psychologische veiligheid in het team af. Deze angsten zijn:

- De angst voor afwijzing en verstoten worden.
- De angst voor verlies van wat er al is, of anders gezegd, de angst voor verandering.

De andere twee onderstromen noemen we krachten. De krachten stuwen teams naar het midden van de rivier. Ze doen de psychologische veiligheid dus groeien. De krachten zijn:

- De kracht van kwetsbaarheid.
- De kracht van groepssucceservaringen.

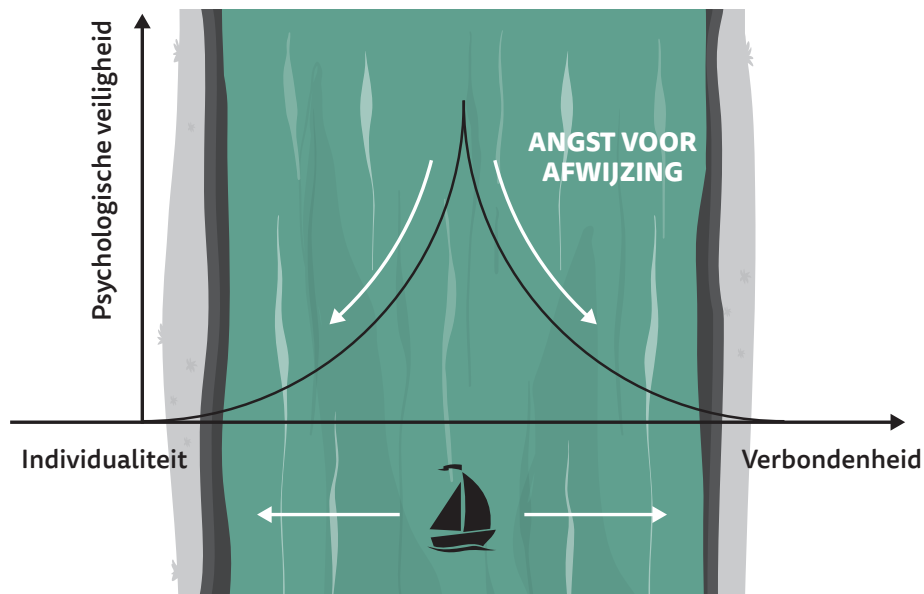
In de volgende hoofdstukken verkennen we afwisselend de angsten en de krachten.

DE ANGST VOOR AFWIJZING EN VERSTOTEN WORDEN

Als vijftienjarige scout ging ik over van de jong-givers naar de givers. Bij de jongere leeftijdsgroepen was er steeds een overgangsdag. En wanneer je naar de givers mocht, was er een heus overgangswEEKEND. Een weekend waar je als jonger lid, steeds enorm naar uitkeek. En dit jaar was het aan ons. Ik had me nog nooit zo volwassen gevoeld. Heel de dag was een waanzinnig fijne ervaring geweest. Samen hadden we ons die dag doorheen een berg uitdagingen geworsteld. Met een warme gloed die niet alleen van het kampvuur kwam, zaten we die avond in de vlammen te staren. We waren nog volop aan het napraten toen onze leiding een bak bier boven haalde. 'Iedereen die wil mag één pintje', sprak één van de leiders²⁰. De pintjes werden in de kring rondgegeven. De meeste van mijn leeftijdsgenoten waren enthousiast. Ook dit was deel van de overgang. Het was spannend, en iets waar velen naar uitkeken. Uiteindelijk had iedereen een pintje vast. Ook ik, hoewel ik dat eigenlijk niet wilde. Er was niemand die gezegd heeft dat ik dat moest. Een van de leiders heeft zelfs expliciet gezegd: 'mannen, doe niets wat je niet wil hé.' En toch zat ik daar met dat pintje in mijn handen. Omdat iedereen er eentje vast had en omdat ik op dat moment dacht dat dat nodig was om erbij te horen.

Elke mens heeft een **universele nood aan veiligheid, acceptatie en toebehooren**. Bijgevolg beleeft ook elke mens de **universele angst voor afwijzing**^{21,22}. Wanneer teamleden toegeven aan de angst voor afwijzing kan dit verschillende uitingen hebben. Op dat moment verbergen teamleden (deels) hun echte noden, gevoelens, wensen en gedachten. Bij overheersend individualistische teams, zal de angst voor afwijzing zich manifesteren als teamleden die zich terugtrekken. Ze gaan dan minder van zichzelf blootgeven of delen met elkaar. Hierdoor blijft het team als een hoop individuen achter. In een overheersend collectivistisch team manifesteert de angst voor afwijzing zich anders. Teamgenoten gaan dan rigide vasthouden aan de groepsnorm. Op die manier willen ze koste wat het kost voorkomen dat ze verstoten zullen worden. Hierbij offeren ze hun persoonlijke

identiteit en noden op. Het gevolg is dat teamleden zich dan gevangen voelen in de groep. Wanneer teamleden toegeven aan de angst voor afwijzing vermindert de psychologische veiligheid in het team.



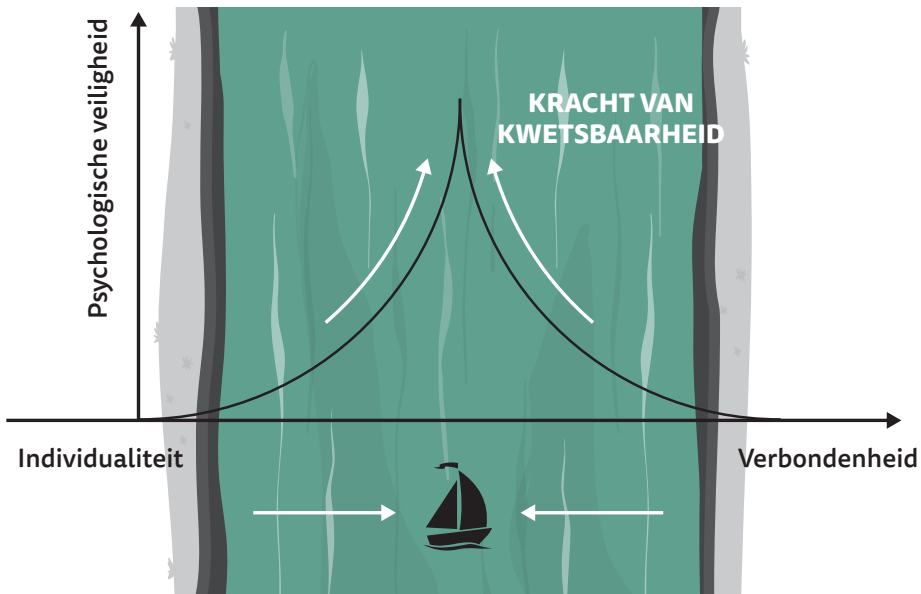
Figuur 2: Invloed van de 'angst voor afwijzing' op de groep. Deze verlaagt de psychologische veiligheid in de groep.

DE KRACHT VAN KWETSBAARHEID

Terwijl mijn leeftijdsgenoten hun eerste pintje dronken – bij sommige ging dat vlot, bij andere met 'gebéíh' en 'gebááágh' – zat ik daar met dat flesje in de hand. Ik had helemaal geen zin in dat pintje. Wanneer het pintje van de meesten al leeg was, merkte Wannes op dat ik daar nog zat met mijn vol flesje. 'Wat is er Dries, smaakt het niet?' Op dat moment had ik het gevoel dat ik moest kiezen. Ik kon meedoen met iedereen, mijn pintje leegdrinken, en deel van de groep zijn. Of ik kon kwetsbaar zijn, en toegeven dat ik bier niet lust. En dat ik ook geen zin had om het te proeven. Ik was bang dat ik door dat te zeggen, er minder bij zou horen. Ik ben nog altijd blij met de keuze die ik toen gemaakt heb. Ik heb toen besloten om kwetsbaar te zijn. 'Ik wil mijn pintje niet opdrinken.' En de schrik die ik had voor de reactie van de groep bleek vrijwel onmiddellijk ongegrond. 'Ooh dan is er meer voor ons', joelde Veerle. Sus vroeg me of ik dan cola of water wilde. En een derde persoon had chips in de aanbieding, 'veel lekkerder dan dat bier'. Uitspreken dat ik niet wilde drinken zorgde dus

toch niet voor afwijzing. Sterker nog, ik voelde me meer dan ooit veilig bij die groep mensen. Ik was deel van de groep, maar mocht wel mezelf zijn. Dat is de kracht van kwetsbaarheid.

Kwetsbaar zijn is ondanks de angst voor afwijzing toch openhartig jezelf laten zien. Door je noden, gevoelens, gedachten, eigenheid toch te laten zien aan je teamgenoten. Dit doe je, ook al weet je niet hoe de ander hierop zal reageren. Een fundamenteel principe van menselijke interacties is dat kwetsbaarheid bijna altijd wordt beantwoord met erkenning en veiligheid. Hierdoor groeit de psychologische veiligheid in het team. Dit nodigt op zijn beurt weer meer kwetsbaarheid uit. Door zelf een grens aan te geven in mijn scoutsgroep, maakte ik het ook voor alle anderen gemakkelijker om hun grenzen aan te geven. Hierdoor komen we in een virtueuze cyclus die meer en meer uitnodigt tot kwetsbaar zijn. Dit principe noemen we de kracht van kwetsbaarheid²³.



Figuur 3: Invloed van de 'kracht van kwetsbaarheid' op de groep. Deze verhoogt de psychologische veiligheid in het team.

REFLECTIE

Voor we verder gaan, wil ik jullie even aan het denken zetten. Denk even aan een van de teams waar je deel van uitmaakt. Dat kan een team op het werk zijn, maar even goed je gezin, een vriendenkring of een sportvereniging. Probeer daarna de onderstaande vragen te beantwoorden voor dat team.

- Wanneer had jij het laatst het gevoel dat je iets niet kon zeggen of benoemen?
- Wanneer had jij het laatst het gevoel dat je een deel van jezelf niet kon laten zien? Welk idee, talent, welke kwaliteit of valkuil hield jij toen verborgen?
- Welk kwetsbaar idee, welk talent, kwaliteit of valkuil heb je toch blootgelegd aan de ander, ook al wist je niet hoe ze zouden reageren? Hoe hebben ze op dat moment gereageerd?

Ik hoop dat deze korte reflectie ook voor jou de kracht van kwetsbaarheid in de verf zet. En ik hoop dat jij ook in jouw leven het fundamentele patroon herkent. Dat kwetsbaarheid wordt beantwoord met erkenning en veiligheid. Wanneer dit niet gebeurt, heeft dit de volgende oorzaak. Jouw kwetsbaarheid vormt voor de andere een uitdaging die hen op dat moment onoverkomelijk lijkt. Op zulke momenten kan je bijvoorbeeld waarderend luisteren gebruiken om de ander empathie te geven. Hoe je dat kan doen, staat beschreven in 'Gereedschap 6: gebruik constructief conflict'. Ook leren we in 'Gereedschap 5: faciliteer constructief feedback geven', hoe je boodschappen overbrengt die niet bedreigend zijn.

DE ANGST VOOR VERLIES VAN WAT ER AL IS

'Ik heb nog een variapunt', zei Yannick. 'Caresse, een vriendin van mij, wil graag leiding bij ons worden.'

'Oké,' antwoordde ik, 'dat kunnen we nu ook nog wel bespreken, denk ik.' Ik zag de groepsraad knikken. 'Wie heeft er een mening?'

'Wat voor iemand is Caresse?' vroeg een van onze medeleiding.

En nog voor Yannick de vraag helemaal had beantwoord, vroeg Willem: 'maar wat als ze nu niet in onze groep past?'

Niet veel later was het duidelijk. 'Goed, het is dan beslist', zei ik. 'Caresse kan geen leiding worden.' Als groep raakten we helemaal in de ban van de angst om iets te verliezen. We vreesden dat ons hechte groepsgevoel zou verdwijnen als Caresse erbij kwam. Haar niet toelaten, leek daarom de veiligere keuze.

In dit voorbeeld zien we de tweede angst in actie. De angst voor verlies van wat men al heeft. Of nog, de angst voor verandering²⁴. Deze angst kan verschillende uitingen krijgen. Een angst voor verlies van status, het goede groepsgevoel, traditie, een aangename werkwijze, het gevoel van competentie, de status quo, ... In dit voorbeeld hechten we als leidingsploeg veel belang aan onze hechte groeps sfeer. Dat maakte ons bang om iets dat daar mogelijks inbreuk op maakte, te verkennen. Na onze keuze was Yannick het echt niet eens met de beslissing van de groepsraad, maar uit angst voor afwijzing heeft hij dit voor zich gehouden. Zo versterken de angst voor verandering en de angst voor afwijzing elkaar om de