

Annemarie Mars



POLARISATIE

Inhoudsopgave

In de serie *Blogboekjes over heftigheid* verschenen ook:

- Aanspreken
- Urgentie
- Weerstand

Inleiding.....	2
Is het weerstand tegen de verandering of tegen jou?	3
Hoe ontsnappen we aan de warme deken?	5
Is negativiteit slecht?	7
Mag je een tweedeling aanbrengen?	8
Hoe ontsnappen we aan boosheid als verdienmodel?	10
Hoe ga je om met negatieve mensen? (en met Facebooktrollen)	12
‘Als ik even mag uitpraten, sukkel?’ (Of: hoe blijf je uit de arena?)	15
Hoe doorbreek je wij-zijdenken?	17
Presentaties, boeken en opleidingen	19

© Annemarie Mars, april 2025

Dit blogboekje is te downloaden op [Gratis - Annemarie Mars](#)

Fotocredits: "[Angry Bird](#)" by [Rain Love AMR](#) is licensed under [CC BY 2.0](#).

Inleiding

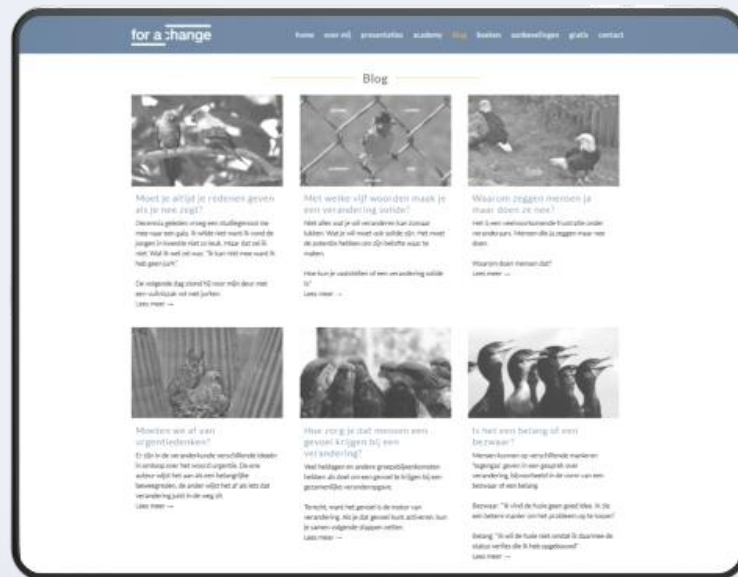
In de onderwerpen van mijn blogs is de ‘donkere kant’ van verandermanagement rijkelijk vertegenwoordigd. Negativiteit, conflict, wij-zij denken, boosheid en andere relationeel gedoe fascineren me mateloos.

Het woord weerstand staat niet in dat rijtje. Niet omdat het me niet fascineert (integendeel!), maar omdat daar al een ander blogboekje aan gewijd is. Weerstand zie ik namelijk als een reactie op verandering; het zegt iets over hoe mensen zich *tot de verandering* verhouden. Dit blogboekje gaat over hoe jullie je *tot elkaar* verhouden. In het eerste blog leg ik de scheidslijn neer tussen weerstand tegen de verandering en ‘weerstand’ tegen jou.

Dus mijn blogs over de krachten die de relatie onder druk zetten zijn in dit boekje gebundeld.

Veel leesplezier!


Annemarie



Is het weerstand tegen de verandering of tegen jou?

Weerstand is een fascinerend verschijnsel.

Alleen al de vraag of je het woord weerstand wel mag gebruiken houdt de gemoederen bezig. Alsof dat alleen al bewijst dat het aan jou ligt.

Ik doe daar niet aan mee. Het woord weerstand staat gewoon in de Van Dale. Daar omschrijven ze het als tegenstand en verzet. Als we een fatwa over het woord uitspreken kunnen we het 'monster' ook niet in de bek kijken.

En dat is nodig, want de ene weerstand is de andere niet.

Een vraag die we ons moeten stellen is of de ander zich verzet tegen de verandering of tegen jou. Die twee zijn in de hitte van gesprek lastig uit elkaar te trekken. En toch is dat belangrijk als we trefzeker willen handelen.

Er zijn drie categorieën:

Weerstand tegen de verandering maar niet tegen jou

Hier maakt de verandering die jij uitdraagt bij de ander gevoelens los van frustratie, angst, verdriet, onmacht of onzekerheid. Maar geen boosheid naar jou. Jullie relatie lijdt er niet onder. Het gesprek is indringend maar niet polariserend.

Weerstand tegen de verandering én tegen jou

Hier maakt de verandering die jij uitdraagt ook boosheid los naar jou als boodschapper of beslisser. In die boosheid uit de ander zijn verzet afbrekend. Hij verwijt je de situatie en speelt op de persoon.

Dat stelt je op de proef om niet ook boos te worden en het gevecht aan te gaan. Maar dat helpt nooit. Je komt er niet achter wat er echt aan de hand is. Je verliest de verandering, de relatie en je waardigheid.

Je hebt een tweetrapsraket nodig om met deze situatie om te gaan. Eerst dien je de emotie te erkennen die de verandering bij de ander losmaakt. Vaak is dat genoeg om het gesprek te de-escaleren. Als de ander zijn aanval op jou toch voortzet, is de tweede trede om het gedrag van de ander te begrenzen. Niet om de ander zich slecht te laten voelen, maar om jouw condities neer te leggen waaronder je gesprek over de verandering kunt en wilt vervolgen.

Weerstand tegen jou

Hier is de verandering die jij uitdraagt voor de ander een aanleiding om een ander type gevecht aan te gaan: het vereffenen van een relationele rekening. Op social media is deze categorie gemeengoed.

De behoefte van de ander is niet om de verandering tegen te houden, maar om jou je slecht te laten voelen. Het gevecht draait om het bekrachtigen van superioriteit. Op deze apenrots heeft het geen enkele zin om het gesprek

over de inhoud te voeren. Je hebt drie opties: het gesprek aangaan over de relatie, het gesprek beëindigen of het gedrag begrenzen.

Wat is wijsheid?

Het zou helpen als we deze voor derde categorie niet het woord weerstand gebruiken. Want het is geen tegenstand en verzet, het is agressie. Dan kunnen we het woord weerstand afbakenen tot een reactie op verandering. Ook als die reactie boos is naar jou.

En dan kan het devies bij het omgaan met weerstand blijven: je hebt het gevoel van de ander eerst te erkennen.

Annemarie Mars, september 2023

Hoe ontsnappen we aan de warme deken?

De fluwelen handschoen.

De mantel der liefde.

De lieve vrede.

De warme deken.

Als er zoveel uitdrukkingen zijn voor de neiging om het echte gesprek uit de weg te gaan om de relatie te sparen, dan moet die neiging wel bijzonder hardnekkig zijn.

Warme dekens kunnen we missen als kiespijn. Want we weten dondersgoed dat ze geen werkelijke warmte geven. Dat fluwelen handschoenen ons in een wurggreep houden. Dat de mantel der liefde een verstikkende dwangbuis is.

Dat de lieve vrede een wrede vrede is.

We kunnen eraan ontsnappen door het inzicht dat de warme deken bestaat bij de gratie van twee groepen mensen: ongemoeiden en gedupeerden. De ongemoeiden zijn de mensen die met jou onder de warme deken zitten. Ze laven zich aan de warmte omdat je goed en aardig voor ze bent en het ze niet moeilijk maakt. De gedupeerden zijn de mensen die lijden onder de situatie. Dat kun je ook zelf zijn. De gedupeerden betalen de prijs dat dat het werkelijke gesprek met de ongemoeiden niet wordt gevoerd.

De warme deken is niets anders dan jouw eenzijdige loyaliteit naar de ongemoeiden. Je laat je vooral leiden door de angst dat je de relatie met hen kwijtraakt; omdat ze je lastig vinden, boos op je worden en afstand van je nemen.

Die angst zegt ook iets over je relatie met de gedupeerden. Blijkbaar is die minder warm, want het risico op relatieschade met hen weeg je minder zwaar. Die ongelijkheid is extra tragisch als je relatie met de gedupeerden minder warm is omdat ze minder toegang tot je hebben, omdat ze anders zijn dan jij, of omdat ze zich al kritisch over je uitlaten omdat je geen actie onderneemt om hun pijn te verlichten.

Waar je eenzijdige loyaliteit ook vandaan komt, het gevolg is dat je de warmte van de relatie doorslaggevend laat zijn voor je afweging van belangen.

Dat noemen we vriendjespolitiek.

Om te ontsnappen aan de warme deken heb je een ander richtsnoer nodig. Niet de warmte van de relatie moet leidend zijn, maar situationele pijn. Aan de ene kant van de weegschaal leg je de pijn van de gedupeerden als de situatie niet verandert. Aan de andere kant leg je de pijn van de ongemoeiden als de situatie wel verandert. Dan kun je met open vizier de afweging maken wat in deze situatie wijsheid is. Soms is een win-win-situatie mogelijk, soms moeten de ongemoeiden inschikken, soms moeten de gedupeerden berusten dat de situatie blijft zoals hij is.

Het gesprek waar je ongetwijfeld met de grootste buikpijn ingaat is als je de ongemoeiden moet vertellen dat ze iets inleveren ten gunste van de gedupeerden. Want niet alleen raken ze dan een verworvenheid kwijt waar ze nu de vruchten al van plukken, je trekt ook de warme deken weg waaronder je ze stelselmatig hebt bevoordeeld. De dubbele frictie die je daarmee losmaakt is onvermijdelijk om de pijn voor de gedupeerden te verlichten, en noodzakelijk om het speelveld gelijk te trekken.

Het is functionele frictie.

Annemarie Mars, maart 2023

Is negativiteit slecht?

Het lijkt een *nobrainier*.

Positiviteit is goed en negativiteit is slecht. Zo staat het ook in de Van Dale.

Maar in veranderprocessen ligt het iets ingewikkelder. Daar is negativiteit niet alleen maar slecht. Het is belangrijk dat we een onderscheid maken tussen functionele en disfunctionele negativiteit.

Ik geef je drie voorbeelden van functionele negativiteit.

Problemen

Het eerste voorbeeld is het gesprek over problemen. Over wat er misgaat, waar je last van hebt, waar je je zorgen over maakt. Over knelpunten, risico's, doemscenario's en crises. Want als het probleem niet helder is, is elke maatregel, doelstelling, ontwikkelrichting of visie een schot hagel. En als er geen gedeeld gevoel van urgentie is, zal de beweging stilvallen.

Weerstand

Het tweede voorbeeld is weerstand. Een verandering is nooit goed of slecht in zichzelf, dat wordt hij in de ogen van een mens die erdoor geraakt wordt. Wat de ene persoon ziet als vooruitgang, voelt voor de ander als achteruitgang. Bij weerstand schuren beide waardeoordelen langs elkaar. Door die frictie kan ruimte komen voor een nieuwe realiteit. Als je het negeert, uit de weg gaat of afwijst blijft verandering uit.

Boosheid

Het derde voorbeeld is boosheid. Boosheid is een krachtige aanleiding voor verandering. Je gevoel vertelt je dat er iets niet in de haak is, dat belangen worden doorkruist, dat er grenzen worden overschreden. Die boosheid is functioneel als het je helpt erachter te komen wat je dwars zit, wat er bij de ander aan de hand is en wat jou te doen staat om de situatie te keren.

Boosheid wordt disfunctionele negativiteit als je het gesprek ermee ingaat zonder de bereidheid het te onderzoeken. Als je boos bent is je behoefte niet meer om de situatie te keren maar om de ander terecht te wijzen en hem zich slecht te laten voelen. Die negativiteit kent vele variaties: klagen, passieve en actieve agressiviteit, uitsluiting, ontevredenheid en superioriteit.

De ring

Zodra de ander je verwijt naar hem voelt, is het wederzijds. Dan ligt de ring open. De winnaar van het gevecht is degene die de ander het hardst weet te raken. Maar het gesprek in de ring kent alleen maar verliezers, want je verliest de relatie, je verliest de verandering en je verliest je waardigheid.

Dus?

Functionele negativiteit is onmisbaar in het gesprek over verandering. Hoe beter we de scheidslijn kunnen trekken tussen functionele en disfunctionele negativiteit, hoe beter het lukt om uit de ring te blijven.

Annemarie Mars, november 2022

Mag je een tweedeling aanbrenen?

Het woord *tweedeling* is op het moment nogal een dingetje.

Dat is raar. Alsof een tweedeling automatisch een probleem is. Dat hangt er vanaf wat we er precies mee bedoelen. Ik geef je drie opties.

Een tweedeling tussen groepen mensen

Tweedelingen horen bij het maken van beleid, als we ermee bedoelen dat we een onderscheid maken tussen groepen mensen met verschillende kenmerken. Zoals:

Tussen particuliere huizenkopers en vastgoedbeleggers

Tussen vrouwelijke en mannelijke sollicitanten

Tussen nieuwe klanten en bestaande klanten

Een tweedeling tussen benadeelden en begunstigen

Dat onderscheid heeft een functie. Het maakt het mogelijk om tussen die groepen belangen te herverdelen. Dan geeft beleid een tweedeling tussen begunstigen en benadeelden:

Het woningbeleid werpt drempels op voor vastgoedbeleggers, zodat particuliere huizenkopers betere kansen hebben

Het wervingsbeleid geeft bij gelijke geschiktheid vrouwelijke sollicitanten de voorkeur boven mannelijke

Het marketingbeleid stopt het geven van kortingen aan nieuwe klanten en beloont de loyaliteit van bestaande klanten

Belangen herverdelen is geen kleine interventie. Je doet het alleen bij urgente problemen. Het zal weerstand oproepen bij degenen die de prijs betalen. Dat is lastig, maar niet bij voorbaat disfunctioneel. Het is inherent aan het besturen van complexe sociale structuren waarin mensen verschillende dingen willen en niet elk probleem met een win-winsituatie op te lossen is.

Een tweedeling tussen good guys en bad guys

Een tweedeling wordt wél een probleem als beleidsmakers de ene groep met andere ogen bekijken dan de andere. Als er naar de benadeelden een wijzend vingertje sluip. We merken het aan de afgemeten toon. We horen het in woorden als *tuig*, *graaiers*, *wappies* of *boomers*.

Dat onderscheid tussen *good guys* en *bad guys* geeft alleen maar disfunctionele frictie.

Het eerste kind van de rekening is de relatie tussen de beleidsmakers en de benadeelden. Bovenop de weerstand tegen de maatregel, komt het verzet tegen het verwijtende *frame* dat met de maatregel meekomt. De benadeelden nemen afstand waardoor ook de acceptatie van al het andere beleid afneemt.

De tweede relatie die averij oploopt is die tussen de begunstigden en de benadeelden. Die hebben niets meer voor elkaar over. De benadeelden zullen zich in alle mogelijke bochten wringen om het beleid te ontwijken. Want waarom zou je een prijs willen betalen voor iemand die je ziet als je tegenstander?

Dus?

Het vraagt sterk leiderschap om belangen te herverdelen als daar een urgente aanleiding voor is. Dat is al lastig genoeg als het weerstand oproept bij degenen die daarvoor een prijs betalen. Het wijzende vingertje kunnen we missen als kiespijn.

Annemarie Mars, september 2021

Hoe ontsnappen we aan boosheid als verdienmodel?

‘Kabinet moet kritische kamer evacuatie uit Afghanistan uitleggen’

Het is de eerste kop in mijn nieuwsfeed vanmorgen. Een gevoel van moedeloosheid overvalt me.

Daar gaan we weer.

Hetzelfde theater met het ene boze kamerlid na het andere die op hoge toon de kaart van de morele verontwaardiging speelt en genoegdoening eist voor het onrecht dat is aangedaan. De meest vileine uithalen en spitsvondige oneliners halen het journaal.

Wat is er aan de hand?

Boosheid is een verdienmodel geworden. Want het werkt. In de politiek en in de (sociale) media levert boosheid instant aandacht op. We vreten het als warme broodjes, omdat we ons graag laven aan andermans emoties. Het leidt af van onze eigen diepere gevoelens van angst, miskenning, verdriet, onmacht en onzekerheid. We zoeken de verdoving in het theater waarin anderen elkaar afvallen en aanvallen. En ik moet toegeven dat ik daar zelf ook ambivalent over ben. Ik vertoef graag in de comment-sectie van een willekeurige facebook-post over vaccinaties of zwarte piet om te smullen van de verwijten die mensen over elkaar uitstorten. En het ‘functie elders’-kamerdebat heb ik ademloos gevolgd.

De frictie die politici met hun boosheid oproepen is op de korte termijn functioneel, want ze krijgen wat ze willen: media-aandacht en zetels. Maar op de lange termijn is het disfunctioneel. Want alleen op basis van boosheid kunnen we als samenleving niet veranderen. Althans, het kan wel, maar de verandering zal een verslechtering zijn. Als je boos bent, verzijn je ‘dat-zal-ze-leren-oplossingen’. We hebben van de toeslagenaffaire kunnen leren hoe desastreus die uitwerken. Iemand die boos is ziet niet meer wat er echt aan de hand is. Het hoofd staat uit. Als die boosheid ook in het gesprek doorklinkt, versta je elkaar niet meer. Je intentie om de situatie te verbeteren maakt plaats voor de aandring om de ander zich slecht te laten voelen.

Het verdienmodel houdt zichzelf in stand als politici denken dat kiezers boos zijn en vooral genoegdoening willen. Maar kiezers willen ook verbetering, progressie en waardigheid, alleen die posts verdwijnen onderin de feed. Kiezers laven zich aan polarisatie én ze verafschuwen het. Ze maken het politici niet makkelijk met de ambivalente signalen die ze afgeven met hun kijk-, lees-, stem- en klikgedrag. Maar politici representeren kiezers niet als ze zich alleen laten leiden door de boze kant van de medaille.

Hoe kunnen we het patroon doorbreken?

Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen boosheid als emotie en als strategie. Tegen boosheid als strategie is weinig kruid gewassen want het verdienmodel is te sterk. Degene die als strategie boos is, is meestal niet uit op verandering maar op aandacht. De wijsheid moet dus komen van mensen die emotioneel geraakt worden door mensen die boosheid als strategie gebruiken. Van mensen die werkelijk boos zijn.

Want er zijn er twee nodig om het gevecht aan te gaan.

Het heeft weinig zin om tegen die mensen te zeggen dat ze ‘gewoon’ niet boos moeten zijn. Dat ze erboven moeten staan. Want boosheid is een gevoel en een gevoel kies je niet. Als je boos bent, heeft je boosheid je iets te vertellen over diepere gevoelens van angst, miskenning, verdriet, onmacht en onzekerheid.

De sleutel uit de impasse ligt dus bij iedereen die voelt dat hij boos wordt; in de bereidheid de eigen boosheid te onderzoeken op de pijn die eronder ligt. Alleen dan kun je de behoefte om de situatie ten goede te keren terugvinden, en er achter komen of, hoe en met wie je het gesprek kunt hervatten. Zodat verandering mogelijk is.

Dat is makkelijk gezegd vanaf de zijlijn. Het moet voor politici loodzwaar zijn om elke dag weer in de arena te stappen om de storm aan morele verontwaardiging te weerstaan die op ze wordt afgevuurd. Het is een bijna onmenselijke opgave om dan te gaan reflecteren in plaats van te polariseren. En toch is dat wat er nodig is om het patroon te keren, al is het maar een beetje.

Annemarie Mars, september 2021

Hoe ga je om met negatieve mensen? (en met Facebooktrollen)

Je hebt ze overal.
Zeikerds. Zuigers. Afbrekers.

Wat doe je met ze?

In *Hoe overleef ik moeilijke mensen?* beschrijft de psycholoog Jörg Berger zeven persoonlijkheidstypen die je danig op de proef kunnen stellen. Eén van die typen noemt hij *negatieve mensen*.

‘Negatieve mensen vellen negatieve oordelen over anderen en uiten die zonder enig gevoel voor tact. Daarmee tasten ze het gevoel van eigenwaarde van andere mensen aan’.

Dat zet me aan het denken. Want ook bij organisatieverandering vellen mensen negatieve oordelen, en niet zelden zonder enig gevoel voor tact. Dat noemen we dan *weerstand*.

Maar zijn mensen in weerstand dus negatieve mensen?

Dat heb ik me afgevraagd. En ik wil mijn inzichten graag met je delen.

Negativiteit *kan* voortkomen uit weerstand

In mijn boek *Hoe krijg je ze mee?* is weerstand één van de vier reacties op verandering. Ik omschrijf weerstand als de wrijvingsenergie die loskomt als een verandering bij iemand binnenkomt.

Die wrijvingsenergie *kan* de vorm krijgen van een negatief oordeel over de verandering:

‘Wie heeft dit nu weer bedacht?’

‘Dat gaat niet werken.’

‘Hallo, dat hebben we dus al geprobeerd.’

Of een negatief oordeel over jou:

‘Kun je dat niet normaal zeggen?’

‘Gast, je wil gewoon je bonus halen.’

Degene die negatief oordeelt wil de verandering ter discussie stellen. Zijn behoefte is om de verandering bij te sturen of tegen te houden.

Die weerstand kan heel functioneel zijn. Zélf als de ander het uit zonder enig gevoel voor tact. Het kan je wijzen op risico’s waar je zelf nog niet over had nagedacht. Dat maakt de verandering alleen maar beter.

De vraag is: hoe ga je met die weerstand om? Ik kan alles wat ik daarover de afgelopen jaren heb opgeschreven met één zin samenvatten: erken het en onderzoek wat er echt aan de hand is.

Negativiteit kan ook voortkomen uit een gevoel van superioriteit

In het boek van Berger komt het hele woord weerstand niet voor. Hij beschrijft mensen die negatief oordelen uit een andere behoefte. Ze willen zich beter voelen dan jij.

‘Negatieve mensen stellen zichzelf op een voetstuk van superioriteit. Het negatief beoordelen van de ander is geen trucje – het komt voort uit een diepere overtuiging. In de ogen van negatieve mensen sta jij echt op een lagere trede.’

Dat is andere koek.

En ik denk dat Berger iets te pakken heeft waar we niet van weg kunnen kijken. *Scroll* maar eens door de *comments* van een willekeurige Facebookpost over vaccinaties. Het superioriteitsgevoel druipt er vanaf. Bij beide kampen.

Toch veroordeelt Berger dit archetype niet. Hij probeert het juist te begrijpen:

‘Wat negatieve mensen echt nodig hebben, is waar het hen als kind aan ontbrak: emotionele warmte, acceptatie en zorg. Ze hebben er vaak onder geleden dat hun ouders niet in staat waren om op hun behoeften in te gaan. Daarom vinden ze nog steeds dat anderen hen tekort doen.’

Berger geeft een aantal strategieën om met negatieve mensen om te gaan. Kort samengevat, in tekst van jou naar de ander:

‘Zolang jij je negatief gedraagt, loop je tegen mijn grenzen aan en hou ik je op afstand. Maar zodra jij je positief gedraagt ben ik aardig voor je en geef ik je aandacht.’

Dat is interessant. Hij beloont en straft met aandacht.

Dat is ook het enige dat jij en ik kunnen doen bij Facebooktrollen: negeren.

Zijn en mijn aanpak verschillen nogal

Ik zeg over weerstand: je moet het erkennen en onderzoeken. Hij zegt over superioriteit: je moet negatief gedrag op afstand houden en positief gedrag met aandacht belonen.

Wie heeft er gelijk?

Ik denk we allebei gelijk hebben. Want als de behoefte onder de weerstand anders is dan die onder het gevoel van superioriteit, dan moet de strategie ook anders zijn.

Dus je kunt ze beter niet met elkaar verwarren

Je moet precies weten wat er aan de hand is: wil de ander de verandering ter discussie stellen, of wil hij zich beter voelen dan jij?

En dat is lastig. Want je kunt de ander wel vragen wat zijn behoefte is, maar juist in een sfeer van negativiteit zullen mensen zich niet kwetsbaar opstellen. Als ze zich al van hun behoefte bewust zijn.

Een verkeerd etiket is dus snel geplakt.

Dat is beschadigend als je iemand in weerstand onterecht typeert en dus behandelt als Bergers *negatieve mensen*. Als hij een beetje lomp een bezwaar op tafel legt dat hem aan het hart gaat, en jij hem vervolgens negeert.

Weg relatie. Weg verandering.

Wat doe je dus? Hanteer een tweetrapsraket

Omdat we die foutieve diagnose willen voorkomen, moeten we een volgorde aanbrengen tussen Bergers strategie en die van mij.

1. We geven iedereen die een negatief oordeel velt, éérst het voordeel van de twijfel: het is uit weerstand. Onderzoek dus eerst *of* er bij de ander weerstand zit en *waar* die zit.
2. Pas als je alles hebt gedaan om de weerstand te vinden en door te werken, en als dat geen resultaat heeft, is de strategie van Berger je *last resort*.

Annemarie Mars, juli 2019

‘Als ik even mag uitpraten, sukkel?’ (Of: hoe blijf je uit de arena?)

Met alle respect, maar ik vond je feedback nogal ongenueanceerd.’

‘Ja sorry hoor, ik heb toch echt mijn best gedaan om iets positiefs uit je voorstel te halen.’

Je kent het wel: het gesprek is beleefd. Jij verheft je stem niet, en hij begint niet te schelden. Niemand hoeft 112 te bellen. En toch voel je dat jullie relatie is afgekoeld.

Sterker nog: jullie zijn de arena in gestapt.

Je herkent het gevecht aan: rollende ogen, zuchten, wenkbrauwen optrekken, elkaars inbreng negeren en blikken van verstandhouding wisselen met omstanders. Of aan sukkel-opmerkingen.

Sukkel-opmerkingen?

Dat zijn zinnen waar je de term *sukkel* achter kunt zetten, zonder dat de strekking verandert:

‘Als ik even mag uitpraten, ...’

‘Ik mag toch wel verwachten dat ..., ...’

‘Gelukkig zijn er ook mensen die wel positief zijn, ...’

Wat is er mis met een beetje frictie af en toe?

De arena is een verander*killer*. Op het moment dat je erin stapt slaan je intenties om. Je was erop uit om samen verder te komen, maar de behoefte om de ander terecht te wijzen neemt het over.

Je wilt winnen.

Het gevoel van triomf als je wint is best lekker. Maar niet voor lang. Want als jij de winnaar bent, is de ander de verliezer. Dat beschadigt de relatie. En dan staat de ander niet meer open voor jouw beïnvloeding.

Je wint het gevecht, maar je verliest de verandering.

Maar ik mag toch wel opkomen voor mezelf?

Natuurlijk. Als iemand iets doet dat jou benadeelt, dan moet je daar iets mee. Jij bent ook belangrijk.

Maar zolang je daar boos over bent, sta je in de arena. En de bedoeling is dat je eruit komt.

Het advies dat mensen elkaar vaak geven is: je moet gewoon het *gesprek* met de ander aangaan. Maar dat is gevaarlijk. Want als je dat doet terwijl je nog de behoefte voelt om de ander terecht te wijzen, komt daar alleen maar méér ruzie van.

Wat moet je dan wel doen als je voelt dat je boos wordt?

Elke gevecht is anders. Er zijn geen vaste recepten. In de ene situatie helpt het om je gevoel uit te spreken, in de andere om een time-out in te lassen, en in de volgende om je advocaat te bellen.

Om erachter te komen wat in jouw situatie helpt, heb je twee inzichten nodig:

1. Zolang ik boos ben, brengt alles wat ik doe me van de regen in de drup

Uit de arena stappen vraagt al je zelfbeheersing. Die kun je alleen opbrengen als je weet wat de prijs is die je betaalt als je er wél in stapt: dat je er spijt van krijgt.

2. Zolang ik boos ben, ontken ik wat ik werkelijk voel

Boosheid is de makkelijkste emotie. Het houdt je weg van je diepere gevoelens, zoals angst, verdriet, machteloosheid of miskenning.

En is dat alles?

Ja. Meer heb je niet nodig.

Inzicht 1 helpt om jezelf te beheersen en uit de arena te stappen, inzicht 2 zorgt er voor dat je gaat onderzoeken wat er écht aan de hand is.

Dus?

Blijf uit de arena als verandering je lief is. Zie je boosheid onder ogen en onderzoek wat er onder ligt. Zodat je weer samen verder kunt.

Hoe doorbreek je wij-zijdenken?

Wij-zijdenken, het patroon waarin de ene groep mensen een andere groep mensen als een belemmering bestempelt om hun doel te bereiken, kan in organisaties veel onheil aanrichten. Het bestaan van een verwijt tussen twee partijen zal de drempel om met de ander af te stemmen verhogen, waardoor de kans op fouten groter wordt; fouten die weer bijdragen tot meer verwijten en dus tot nog minder bereidheid om af te stemmen waardoor er nog meer fouten gemaakt worden, enzovoorts. Reden genoeg om me in dit @rtikel af te vragen wat je kunt doen om zo'n negatieve spiraal te doorbreken.

Het antwoord op de vraag lijkt me duidelijk: je doorbreekt wij-zij denken door er zelf niet aan mee te doen. Maar als het antwoord zo evident is, doet de vraag zich voor waarom dat in de praktijk van alledag zo moeilijk is. Ik kwam op drie menselijke behoeften die wij-zijdenken in stand kunnen houden.

Door weerstand te bieden aan de behoefte aan genoegdoening

Een belangrijke reden dat wij-zijdenken zo lastig te doorbreken is, is volgens mij: omdat het zo lekker is. Hoe heerlijk is het om je boos, geïrriteerd of teleurgesteld te wentelen in het slachtofferschap dat is ontstaan door de nalatigheid van de ander. –Ook- ik mag me graag verliezen in de fantasie waarin ik degene ik verantwoordelijk acht voor mijn onheil, publiekelijk terecht wijs in een lange monoloog van ferme bewoordingen, waarna hij met gebogen hoofd de aftocht blaast. In slechte films en sprookjes werkt die

ordentelijke indeling en *good guys* en *bad guys* prima, omdat slechte films en sprookjes nu eenmaal bedoeld zijn om ons te verdoven met de illusie dat het goede altijd wint van het kwade. In de werkelijke wereld is die indeling in 'goed' en 'kwaad' nooit behulpzaam om een problematische situatie ten goede te keren. Knelpunten in de samenwerking tussen partijen ontstaan veelal door een complex samenstel van factoren. De intentie van partijen om de ander te benadelen maakt daar zelden deel van uit. De tragiek is juist dat wij-zijdenken nogal eens ontstaat tussen partijen die beide handelen vanuit de oprechte behoefte om te doen wat goed is voor de organisatie en voor de klant.

De *fantasie* van genoegdoening is al schadelijk genoeg, omdat het je weghoudt van het onderzoek naar wat er echt aan de hand is, maar het *verwezenlijken* van die fantasie is pas echt desastreus. De vernedering die ermee gepaard gaat voor de ander zal zo'n groot gezichtsverlies met zich meebrengen dat de weg 'terug naar de kudde' afgesloten is. De prijs van de kick van de genoegdoening is dus een onherstelbaar beschadigde relatie.

Door weerstand te bieden aan de behoefte bij de groep te horen

Wij-zijdenken heeft met Maïzena gemeen dat het een krachtig instant bindmiddel is. De gemeenschappelijke vijand fungeert dankbaar als *conversation piece* en als bevestiging van de verhevenheid van de eigen groep boven de andere, waaraan het heerlijk is je te laven. Maar daarom is het ook zo lastig om er weerstand aan te bieden. Door niet in te gaan op de subtiele uitnodiging om het groepsgevoel te bestendigen creëer je afstand. De prijs is eenzaamheid.

Om wij-zijdenken te doorbreken zou je kunnen denken dat je in plaats van ermee instemmen het juist zou moeten *afkeuren*. Maar daarmee zou het ene wij-zijdenken in de plaats kunnen komen van het andere. Er zijn ook andere manieren om het patroon te keren, die minder relatieschade opleveren: zoals *onderzoeken* ('wat zou er bij hen aan de hand zijn?'), *oplossen* ('wat kunnen wij doen om de situatie te verbeteren?'), *reflecteren* ('wat is ons eigen aandeel in het ontstaan van deze situatie?') en *negeren* ('...').

Door weerstand te bieden aan de behoefte niets te hoeven doen

In organisaties waar wij-zijdenken speelt, worden de woorden "je zou toch mogen verwachten dat...", nogal eens uitgesproken, gevolgd door een gewenste gedraging van de ander ("...ze hun afspraken nakomen, ...op tijd komen, ...verantwoordelijkheid nemen"). De woorden "je zou toch mogen verwachten dat..." zijn een nadere studie waard. Degene die ze uitspreekt lijkt toestemming te vragen -maar aan wie blijft impliciet- om zelf niets te hoeven doen. Onuitgesproken verwachtingen creëren echter geen enkele beweging; je kunt blijven (ver)wachten tot je een ons weegt.

Ten slotte

Deze drie behoeften hebben met elkaar gemeen dat het weerstaan ervan volharding vraagt in de wetenschap dat het nooit klaar is. Mijn eigen ervaring is dat het leven daar niet makkelijker van wordt, maar dat de beloning ligt in de innerlijke overtuiging dat je doet wat wijsheid is. Dan benaderen we wat volgens mij de essentie is van persoonlijk leiderschap; een essentie die treffend verwoord is door de wereldberoemde wijsgeer Professor Albus Dumbledore¹:

"Dark and difficult times lie ahead, Harry. Soon we must all face the choice between what is right and what is easy"

Annemarie Mars, April 2013

Presentaties

Voor alle informatie ga naar [Presentaties - Annemarie Mars](#)



Boeken

Voor alle titels ga naar [Boeken - Annemarie Mars](#) voor alle titels.



For a change Academy

Voor het actuele aanbod ga naar [For a change Academy - Annemarie Mars](#).

