

Een tijdje terug was ik met wat mensen in gesprek, waarbij een van hen aangaf regelmatig spullen van zijn werk mee naar huis te nemen. Gewoon, kleine kantoorartikelen en zo. Dat verbaasde mij, vooral toen bleek dat hij ze niet meenam om thuis te kunnen werken. Nee, hij deed dat omdat "zij ook goed voor zichzelf zorgen". En de "zij", dat was het management. De manier waarop hij zijn organisatie ervoer was in "wij-zij" termen en hij bleek niet de enige te zijn die zo tegen zijn bedrijf of instelling aankeek... Vandaar deze keer als onderwerp:

Wij en Zij

Ik denk dat het wij-zij denken zo oud is als de mensheid. Om je verbonden te voelen met een groep is het handig om je af te zetten tegen een andere groep. Niet voor niets maken wij Nederlanders [moppen](#) over Belgen en doen Engelsen hetzelfde over Ieren. Wij-zij denken is ook een basis voor oorlog, het Midden-Oosten levert ons voldoende voorbeelden, helaas. En ik kan mij voorstellen dat binnen een bedrijf over een concurrent in "wij-zij" termen gedacht wordt. Maar binnen één organisatie (bedrijf, instelling, school)...

Dit wij-zij denken gebeurt niet alleen door de werkvloer, maar regelmatig ook door het management. "Zij" liggen alleen maar dwars bij veranderingen, "zij" begrijpen niet dat de wereld verandert en dat de organisatie mee moet veranderen. Terwijl "wij" dat al tig keer gecommuniceerd hebben...

Naast wij-zij tussen werkvloer en management, zie je in organisaties soms ook wij-zij tussen afdelingen en generaties e.d. En in alle gevallen verhindert het een goede communicatie en zorgt zo dat de organisatie niet optimaal functioneert.

Wij-zij geeft ook de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te ontlopen. "Zij" hebben immers weer wat stoms bedacht, "zij" weten niet wat er echt aan de hand is. En dat gaan "wij" ze ook niet te vertellen...

Met het wij-zij denken verdwijnt het onderlinge vertrouwen en de communicatie. Terwijl juist werkvloer en management een totaal ander perspectief hebben van een situatie en het nodig is om dat met elkaar te delen.

Het levert blijkbaar wat op...

Gedrag wordt in stand gehouden doordat het wat oplevert (of wat opleverde). Zoals al genoemd zorgt "wij-zij" voor het ontlopen van verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voor de

*NRC van 16 augustus: "Top ***** ontving kort voor faillissement nog bonussen". Zoiets helpt natuurlijk niet bij het oplossen van een denkbare "wij-zij" situatie bij ***** . Sterker nog, het versterkt het "wij-zij" gevoel bij andere organisaties.*

consequenties van je eigen gedrag in de organisatie. En daarmee een vrijbrief om te doen en laten wat je wilt. Heerlijk toch? En je bent slachtoffer, daar kun je heerlijk in wentelen, met [Calimero](#) als "grote" voorbeeld. Daarnaast versterkt "wij-zij" denken ook het teamgevoel: wij tegen de rest. Dit afzetten kan een fase zijn van de teamvorming maar een team kan er in blijven hangen (zie ook [TEAMontwikkeling.net](#)).

Wat doe je er aan...

De standaard reactie is natuurlijk dat "zij" er wat aan moeten doen. Want "zij" zijn de oorzaak. Maar wil je iets veranderen, dan moet je toch bij "ik" beginnen. Dat is immers de enige waar je (enig) grip op hebt. Bedenk dat je onderdeel bent van een systeem: jouw gedrag is een reactie op andermans gedrag dat weer een reactie is op jouw gedrag. Samen voer je een dans op. Zodra jij ander gedrag gaat vertonen, zal het systeem gaan reageren. Dat kan soms even duren en niet de reactie geven die je verwachtte. Maar er gaat wat schuiven.

Voor direct leidinggevenden (middenmanagers) kan het wij-zij denken in een organisatie een stevige spagaat opleveren. Zeker als ze loyaal willen zijn naar zowel de werkvloer als het hoger management. Toch kunnen met name direct leidinggevenden een goede bijdrage leveren aan het oplossen van "wij-zij" denken. Dat vereist echter wel lef en een zekere autonomie.

Er zijn drie zaken die tegelijk moeten gebeuren:

1. Neem verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel.

Realiseer je met welk gedrag jij het "wij-zij" denken in stand houdt. Vaak gebeurt dit redelijk onopgemerkt, met kleine opmerkingen tegen collega's. Stop daar mee. Durf eerlijke antwoorden te geven als je gevraagd wordt waar je mee bezig bent en welke problemen er zijn. Ga er van uit dat "zij" te vertrouwen zijn en er niet alleen zitten voor hun eigen belang. Verplaats je in de positie van "zij".

2. Breng de communicatie weer op gang.

Communicatie komt pas op gang als je de ander opzoekt. Dus voor managers geldt: ga de werkvloer op. Voor de werkvloer geldt: stap eens binnen in het kantoor van die manager. Stel vragen en luister vooral. Doe geen toezeggingen, schep geen verwachtingen, problemen hoeven niet nu opgelost te worden, delen is al heel wat. Verdiep je eens in [geweldloze communicatie](#).

3. Zorg voor een gedeeld doel.

Het lijkt in een wij-zij situatie alsof er tegengestelde doelen zijn. Maar binnen één organisatie is dat vreemd. Het kan soms tijdelijk zo zijn maar de basis van elke organisatie is een doel. Een doel dat door iedereen gedeeld wordt. Probleem van veel doelen is dat ze zo vaag geformuleerd zijn dat ze geen leidraad voor de activiteiten zijn. En daarmee de "wij-zij" in stand houden. Doelen stellen is iets dat iemand op de werkvloer lastig kan doen. Maar je kunt wel aangeven wanneer een doel onvoldoende sturing geeft aan je activiteiten en tegen welke dilemma's

je aanloopt. Dit zorgt voor scherpere doelen. En als leidinggevende hoor je dit (zie 2.) en onderneem je actie (zie 1.).

En dan komen de conflicten...

Op het moment dat mensen bezig gaan om de "wij-zij" situatie te doorbreken, komen de conflicten aan de oppervlakte. Maar het zijn geen nieuwe conflicten, ze waren er al tijden en krijgen nu eindelijk de kans om zich te openbaren. Lastig en nu moeten ze wel benoemd worden, anders krijgt de "wij-zij" situatie juist een nieuwe impuls. Oplossen is overigens een tweede maar wel essentiële stap. Bedenk: Conflicten horen bij organisaties. Er zijn altijd tegengestelde belangen: op persoonlijk, team of afdelingsniveau. Alleen door er goed mee om te gaan, ontstaat vanuit een verzameling losse entiteiten een levende organisatie. Een interessant thema voor een volgende nieuwsbrief.

Herken je dit "wij-zij" denken in jouw organisatie en wil je daar wat mee doen? Neem dan contact op voor een vrijblijvend gesprek, wacht niet tot "zij" stappen zetten...

Tot slot nog wat **aanvullende informatie**:

- Op mijn [website](#) kun je een pdf versie van deze en vorige nieuwsbrieven vinden, deze is gemakkelijker te printen.
- Je mag (delen van) deze nieuwsbrief vrijelijk gebruiken. Een bronvermelding wordt op prijs gesteld maar is niet verplicht.
- Doorsturen naar anderen waarvoor je denkt dat deze nieuwsbrief nuttig is: vooral doen!
- Ik ben natuurlijk geïnteresseerd in wat je van deze nieuwsbrief vindt. Opmerkingen en vragen kun je mailen naar coach@nicomeijerman.nl.
- Rond politici is er ook het nodige "wij-zij" denken. Volgens het NRC zouden we politici wel wat meer mogen vertrouwen:
http://www.nicomeijerman.nl/upload/Diversen/NRC_20140801_Hoge_heren.pdf
- En een andere manier om naar de wereld te kijken: [40 Maps That Will Help You Make Sense of the World](#).

Voor mij is het volgende plaatje van Evert Kwok een leuk voorbeeld van "wij-zij" gedrag:

