

# Projectie: van zondebok tot sabotage

label: Organisatie

Het projecteren van dingen op anderen is zo oud als de mensheid. Door dingen die we als persoon of groep afkeuren op iemand te projecteren, lijkt het alsof we er zelf vanaf zijn. Voorbeelden zijn: 'Onze vergaderingen lopen altijd uit, dat komt door Ahmed. Die is zo langdradig.' En: 'Iedereen in de groep is serieus. Jammer dat Joke altijd zo lollig doet.' Of: 'Dat het project uitliep, komt weer door Jan. Hij kan niet plannen.' Door het ongewenste gedrag of het ongeluk op iemand te projecteren, verdwijnt de spanning uit jezelf en de groep. Degene die de projecties krijgt toebedeeld, noemen we de 'zondebok'.



## Zondebok-dynamiek stoppen

Als het de groep lukt de zondebok klein te maken of weg te jagen, is er een korte triomf; iemand wordt weggepest, opgeofferd, zodat de groep de eigenlijke spanning niet hoeft op te lossen. Tegelijkertijd is er een ongemakkelijk gevoel; mensen worden voorzichtiger, want wie is morgen de volgende? Iedereen loopt inmiddels de kans tot zondebok te worden bestempeld. Een veelgemaakte

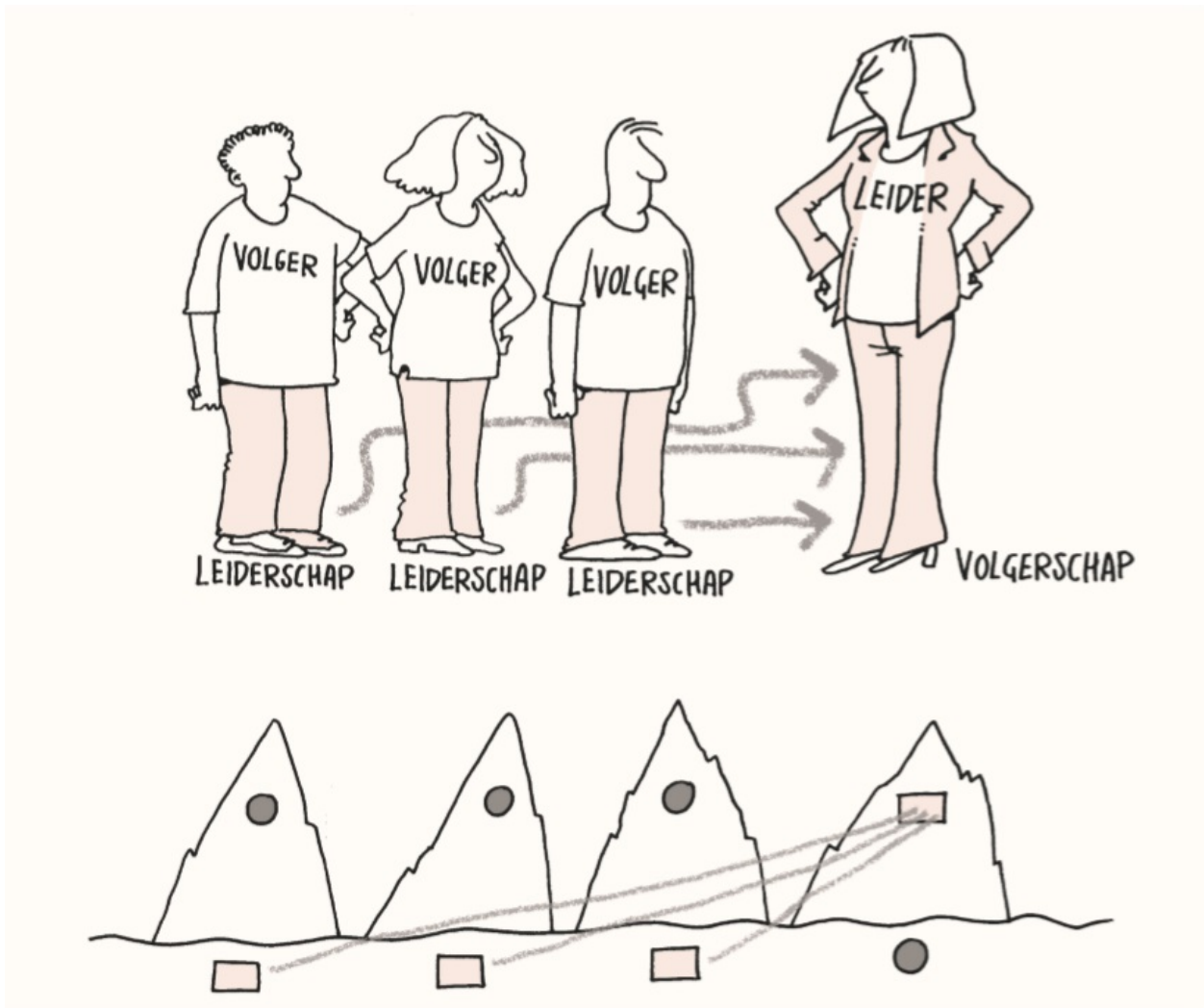
denkfout is dat als we de zogenaamde boosdoeners of de zondebok uit de groep halen, dat dan het probleem is opgelost. Dat is niet zo. De rollen zijn immers groter dan het individu; de rol van zondebok en de rollen die afgekeurd worden, zijn onderdeel van het weefsel van de groep. Het zal niet lang duren of de volgende wordt in de rol van zondebok gedrukt.

Pas als we de spanning oplossen die ontstaat door een bepaald gedrag of inzicht dat ongemak geeft, heeft de groep geen behoefte meer om een zondebok aan te wijzen en verdwijnt deze rol uit de groep. Dit betekent dat alle rollen zonder oordeel moeten kunnen worden uitgesproken en iedereen de verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en emoties moet nemen. Iedereen neemt zijn projecties terug van de zondebok. Met andere woorden: mensen moeten bijvoorbeeld zien dat niet alleen Joke zo lollig doet, maar dat anderen er ook wat van kunnen. Hiermee komen de groepspatronen weer in beweging, worden de rollen vloeibaar en verandert het weefsel in de groep. Door **rolfluiditeit** veranderen en verdiepen de relaties zich en kan belangrijke informatie gedeeld worden. Door op een effectievere manier met de spanning en tegenstellingen om te gaan kunnen we de situatie veranderen. Rolfluiditeit zorgt voor groei en transformatie.

## Projecteren van positieve dingen

Ook het projecteren van positieve dingen kan de groep vastzetten. Een team dat roept dat Esra zo'n fantastische leidinggevende is die altijd alles keurig op orde heeft, geeft een deel van deze rollen aan haar. De teamleden projecteren een deel, of alles, van hun eigen fantastische **leiderschap** op Esra en voelen door de projectie geen eigenaarschap meer over hun eigen leiderschapskwaliteiten en vermogen om alles keurig op orde te hebben. Zij hebben deze rol als het ware weggegeven aan hun 'held'. Dit is net als bij de zondebok-dynamiek voor beide partijen nadelig. Esra zal steeds meer moeten gaan regelen, want dat kan zij zoveel beter dan het team. Tijdelijk is dat best ego-strelend voor haar, maar op termijn zal het team er last van kunnen krijgen dat de verschillende teamleden zelf

niet meer hun leiderschap oppakken. Esra zal een deel van de projectie weer aan hen moeten teruggeven, zodat zij hun eigen leiderschap kunnen pakken.



*Een deel van jezelf is bewust en een deel is onbewust. Als je een bepaald aspect (eigenschap, emotie, mening) op een ander projecteert, lever je deze als het ware in bij de ander. Je maakt dit aspect van de ander en daarmee niet meer van jezelf. Bijvoorbeeld 'Femke is echt heel goed in wiskunde (en ik niet)' of 'Serge is echt een vervelende drammer (en ik niet)'. Door jouw projectie van een rol op de ander zal de ander bovendien meer dan gemiddeld het bijbehorende gedrag vertonen.*

Projecties blokkeren doorstroming en groei

## Pas op voor de valstrik (de set-up)

## Deep Democracy

JITSKE KRAMER

# DEEP DEMOCRACY

Al meer  
dan 10.000  
exemplaren  
verkocht

## DE WIJSHEID VAN DE MINDERHEID

Management **IMPACT**

### De wijsheid van de minderheid →

In sommige gevallen kan het projecteren werken als een valstrik. Door te zeggen dat de ICT-afdeling zo goed en snel is, vergeten alle anderen hun eigen kennis en kunde op ICT-gebied. Of omdat de directeur de visie zo goed kan verwoorden, proberen zijn MT-leden het niet eens meer. Ook consultants of coaches krijgen krachten op zich geprojecteerd, waardoor zij bijvoorbeeld in de rol van 'redder' worden gelokt. De groep probeert bijvoorbeeld de leider of de expert te verleiden om voor hen de hete kolen uit het vuur te halen. Dat is ego-strelend, maar trap er niet in. Het zal niet de eerste keer zijn dat een groep eerst druk uitoefent op de leider om de beslissing te nemen, om zich vervolgens tegen de leider en de beslissing te keren. Zorg dat rollen vloeibaar blijven.

### Ranking: van onuitgesproken machtsverdeling tot sabotage

Veel conflicten ontstaan doordat mensen met meer status anderen te weinig ruimte geven, of doordat mensen zich niet gedragen op een manier die past bij hun status in de groep. Denk bijvoorbeeld aan een jonge stagiaire die doet alsof zij al twintig jaar werkervaring heeft en wel weet hoe je de business moet runnen. Of een ervaren directeur die zich onzeker en lacherig opstelt op momenten waarop hij de leiding zou moeten pakken. In elke groep hebben mensen in verschillende mate invloed op de gang van zaken. Deze machtsverdeling noemen we de pikorde of rangorde in een groep, en het

proces om tot de ordening te komen heet ranking. In een groep waarin de rangorde niet duidelijk is, vindt vaak veel gedoe plaats omdat onduidelijk is wie wat mag bepalen. De rangorde geeft aan wie er wel of niet echt bij hoort. En buiten de groep vallen is een van onze oerangsten.

Bron: *Deep Democracy*

Door: **Jitske Kramer**

Laatste update: 28 nov 2019

---



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Algemene Voorwaarden** en **Privacy en Cookie beleid**

---

Vakmedianet gebruikt cookies om bepaalde voorkeuren te onthouden en af te stemmen op uw vakmatige interesse. **Meer informatie over het gebruik van cookies**