

## Wie zwijgt stemt toe

Auteur: Norbert Netten

**In collegiale samenwerking is het uitgangspunt dat iedereen een stem heeft en dat de stem van iedereen ook daadwerkelijk gehoord wordt. In de praktijk gaat het vaak anders. Zij die hun mond gemakkelijk opendoen worden gehoord en zorgen ervoor dat gebeurt wat ze belangrijk vinden. Zij die niet gewend zijn voor zichzelf op te komen worden ondergesneeuwd. Is dat een slechte zaak of is het noodzakelijk dat de (verbaal) sterkeren de leiding nemen?**

### Situatie

Een managementteam is bijeen voor haar maandelijks overleg. Gerard maakt deel uit van dit team en hij is aan het woord. Hij is vaak aan het woord, vooral als hij het onderwerp belangrijk vindt. Machteld, een ander teamlid, is stil. Zij weet dat het geen zin heeft om haar mond open te doen als Gerard erbij is. Hij is altijd de eerste en de laatste en hij weet het altijd beter. Ze laat hem in de waan, ook al weet ze dat dat niet goed is voor hun samenwerking.

Gerard snapt ook wel dat hij soms te veel ruimte inneemt. Maar iemand moet zijn mond opendoen en die iemand is hij. Als hij op Machteld moet wachten, dan duren hun vergaderingen veel te lang. Hij heeft het wel eens gedaan, bewust zijn mond gehouden. Dan gebeurt er helemaal niets! Zonde van de tijd. Gerard beseft dat Machteld de mond snoeren slecht is voor hun samenwerking en dat het ook slecht kan zijn voor zijn imago. Maar in zijn perceptie is het Machteld die daar iets aan kan doen! Zij moet leren voor zichzelf op te komen en haar plek in het team in te nemen. Een cursus assertiviteit zou een begin kunnen zijn.

Machteld heeft geen trek in de profilerende, dominante manier van discussiëren van Gerard. Hij zou moeten leren ruimte te geven aan anderen in plaats van altijd haantje de voorste te zijn. Machteld weet dat Gerard waardevol is voor de organisatie. Maar kan het niet een tandje minder? Moet het altijd zo stellig en dominant? Volgens Machteld ligt de sleutel voor goede communicatie bij Gerard. Als hij in staat is om haar, en anderen, ruimte te geven, dan is zij de eerste die haar mond weer open doet. Wordt het niet eens tijd dat hij een goede coach gaat zoeken?

Wie heeft er gelijk: Gerard of Machteld, of beide?

### Perspectief

Uit bijvoorbeeld de theorie van kernkwadranten<sup>1</sup> weten we dat het risico in deze situatie is dat Gerard en Machteld in elkaars allergie terecht komen en dat daardoor de sfeer verslechterd en het team geen gebruik meer kan maken van de kwaliteiten die beide hebben. Dat is geen goede ontwikkeling.

### Mijn ervaringen

*'Mensen met zelfkennis zijn volwassen. Ze hebben oog voor hun zwakten. Als je dat hebt, wordt je geduldig, liefdevol. Heb je minder ruzie.'*

Hans Kielson, psychiater (citaat: Volkskrant Magazine, 7 mei 2011)

Ik heb in de afgelopen twintig jaar veel mensen op coaching gehad die lijken op Gerard. Thema's die ten grondslag liggen aan hun gedrag zijn: verantwoordelijkheidsgevoel, vertrouwen, loslaten, willen winnen of behoefte aan controle. De meeste mensen die lijken op Gerard hebben zich

ontwikkeld tot een krachtig individu, iemand die gewend is zijn positie in te nemen en conflicten aan te gaan als dat nodig is. Hun ontwikkeling heeft er vaak niet toe bijgedragen dat hun vermogen om samen te werken en ruimte te laten aan anderen sterk is ontwikkeld.

Ik heb ook veel mensen gecoacht die op Machteld lijken. Thema's die ten grondslag liggen aan haar gedrag zijn: conflicten vermijden, weerstand tegen dominantie, angst voor agressie of zichzelf wegcijferen. Daardoor hebben ze vaak vaardigheden ontwikkeld die juist het tegenovergestelde zijn als die van Gerard. Ze functioneren goed in een groep en zijn vaak voor niemand een bedreiging.

Het is mijn ervaring dat mensen die lijken op Gerard vaak beter in staat blijken hun gedrag bij te stellen, dan mensen die lijken op Machteld. Ik licht dat toe aan de hand van een voorbeeld.

### **Intentie en gedrag**

Ik werd gevraagd een team te coachen waarin een manager zat die in de ogen van zijn vier collega's behoorlijk dominant en individualistisch was. De man paste goed in de omschrijving van Gerard, zoals ik die hierboven heb gegeven. Hij vond dat zijn collega's minder soft zouden moeten worden. Zijn collega's stonden op het punt om een motie van wantrouwen tegen hem uit te spreken. Zij waren zijn haantjesgedrag meer dan zat. Tijdens een van de eerste teamsessies die ik begeleide, nam de manager weer alle ruimte in en trokken zijn vier collega's zich terug in hun schulp. Ik zag het conflict voor mijn ogen gebeuren en de vraag die ik mezelf stelde was: waar is die man nu eigenlijk mee bezig? Wat is zijn intentie? Op een gegeven moment zag ik het: ik zag een bokser die op zoek was naar een sparringpartner. Deze manager had geleerd stevig te discussiëren, vond dat leuk en kreeg daar energie van. In dit team liep hij helemaal leeg, omdat geen van zijn collega's met hem meeging, waardoor hij er nog een schepje bovenop deed. Daardoor werd de situatie voor iedereen alleen maar erger. Geen van zijn collega's was gewend aan zijn stijl van discussiëren. Sterker nog: fysiek doken ze er van weg, want ze hadden er een hekel aan.

Ik vertelde wat ik zag, namelijk een manager die het heerlijk vindt om te discussiëren, die graag zijn krachten meet met anderen en er van houdt dat stevig en stellig te doen. In feite is hij op naar een maatje om mee te sparren. Ik vertelde hen dat ik een manager zag die helemaal niet de intentie heeft anderen te overrulen en die in feite heel eenzaam moet zijn in dit team waarin niemand met hem meegaat. De manager kreeg vochtige ogen. Niet eerder was zijn dominante gedrag door iemand positief benoemd en al zeker niet door zijn collega's. Tegelijk kreeg hij een belangrijk inzicht. Een sparringpartner zoeken in dit team was een doodlopende weg. Die zou hij bij deze collega's nooit krijgen en daar was niemand schuldig aan. Dat had simpelweg te maken met verschillen. Hij kon in dit team direct stoppen met te zoeken naar een sparringpartner en daarmee kwam ook direct ruimte vrij voor zijn collega's. Zijn collega's konden hun irritatie en het negatieve oordeel over zijn gedrag inruilen voor een meer realistisch perspectief van wat er in hun communicatie speelde.

Ik had er ook voor kunnen kiezen om aan de assertiviteit van de vier collega's van de manager te werken. Mijn ervaring is echter dat het voor mensen die energie en dominantie te veel hebben, relatief makkelijker is om die te leren doseren, dan voor mensen die daar te weinig van hebben om het toe te voegen. Het is veel lastiger om iets wat niet ontwikkeld is te ontwikkelen, dan om wat te sterk ontwikkeld is te leren doseren. Mijn keuze raakt ook een belangrijk principe in samenwerken, namelijk actief ruimte geven aan anderen.

### **Principe van samenwerken**

Samenwerken (lees: samen werken) betekent ruimte geven aan iedereen die deel uitmaakt van die samenwerking, ongeacht of die persoon die ruimte gemakkelijk inneemt of niet! Daar geldt hetzelfde basisprincipe als in onze democratie. Ik citeer enkele passages uit een artikel van Judith

Vega in het Filosofie Magazine. Waar ik (...) heb neergezet, betekent dat dat ik stukken in de oorspronkelijke tekst heb weggelaten.

*' De democratie begon in de achttiende eeuw, met praten tussen (potentiële) burgers (...) ieders inbreng in de discussies werd er gelijkelijk gewaardeerd. (...) De vergeten conclusie uit deze geschiedenis van de democratie is: praten onder gelijken ging vooraf aan rechten hebben. (...) burgers konden die politieke macht slechts samen bereiken. De vrijheid van meningsuiting valt niet zomaar samen met het recht op zelfexpressie: er gaat een wederkerigheid aan vooraf (...) vrijheid van meningsuiting kan slechts werken waar burgers een evenredige macht hebben eraan bij te dragen. Het toont de onlosmakelijke band aan tussen vrijheid en gelijkheid. Waar die band verbroken wordt krijgen we een terugkeer naar de oligarchie (...) de politieke macht van een select deel van de bevolking. (...) Het is de macht van de grote monden. '*

In de democratie gaat het dus niet op de eerste plaats om het recht op vrije meningsuiting en het actief innemen van dat recht, waar de laatste jaren zoveel over is te doen. Het gaat veel meer over het bewust afzien van dat recht om anderen, die niet gemakkelijk voor zichzelf opkomen en die daardoor dreigen in de verdrukking te komen, de gelegenheid te geven hun stem te laten horen. De tendens die in onze samenleving speelt, je mond opendoen en zorgen dat je gehoord wordt, speelt ook in teams en organisaties t.a.v. samenwerking. Dat is in mijn ogen een kwalijke ontwikkeling.

Wat betekent dit voor samenwerken in organisaties? Als Gerard zijn gelijk krijgt en alleen Machteld op cursus gaat om aan haar assertiviteit te werken, dan domineert het recht van de sterkste. Dat strookt niet met het principe van samenwerken op basis van gelijkwaardigheid. De communicatie van Gerard is een bedreiging voor de diversiteit. Het is echter wel een tendens dat Gerard meer en meer het gelijk aan zijn zijde vindt, zowel in onze samenleving als in organisaties. Zijn we daarmee het principe van gelijkheid aan het verlaten?

Ik denk dat het voor veel organisaties van groot belang is om zoveel mogelijk kwaliteiten van verschillende mensen te gebruiken. In de democratie hadden en hebben burgers elkaar nodig om samen macht te mobiliseren. In een organisatie hebben mensen elkaar nodig om hun krachten te bundelen om alle kansen en bedreigingen aan te gaan. Dat is dus geen moreel standpunt, eerder een pragmatisch standpunt dat te maken heeft met effectiviteit. Veel mensen weten meer dan een. Kiezen voor het democratische uitgangspunt van gelijkheid boven het recht op vrije meningsuiting voorkomt monomane organisaties, waarin het recht van de sterkste ten koste gaat van anderen.

### **Conclusie**

Wat nodig is voor het behoud van de kracht van diversiteit is dat alle teamleden leren wat het betekent om een krachtige dialoog te voeren. Alleen ruimte laten is niet voldoende. Ook zelfkennis, de vaardigheid lastige onderwerpen op tafel te leggen en het vermogen samen problemen op te lossen, spelen een belangrijke rol. Maar ruimte laten is wél de startpositie zodat iedereen zich uitgenodigd voelt zijn stem te laten horen. Dat geldt dus ook voor mensen, zoals Machteld, die dat van nature niet geneigd zijn te doen.

Er is voor Gerard ook nog een persoonlijk voordeel om te kiezen voor de democratische weg. Wanneer hij bewust en actief ruimte laat voor Machteld, kan zij zich niet meer verschuilen achter zijn gedrag. Ze heeft het dan volledig aan zichzelf te wijten als ze haar stem niet laat horen, terwijl daar wel ruimte voor is. Dan heeft Gerard gelijk als hij stelt: wie zijgt stemt toe.