

# VERSCHIL MAKEN IN KWESTIES DIE ERTOE DOEN

## *Over tegenspraak in de top*

Tegenspraak wordt beschouwd als een groot maatschappelijk goed. Hoe ziet de tegenspraak er aan de top zelf eigenlijk uit? Vreemd genoeg is er weinig aandacht voor het proces van tegenspraak aan de top zelf, vanuit het perspectief van degene die tegenspreekt. Wel voor tegenspraak van beneden naar boven. Dit maakte mij nieuwsgierig meer te weten op een systematische manier, zonder publieke schandalen als aanleiding.

### **Odette Moeskops**

Ik heb een verkennend onderzoek uitgevoerd bij de top van de publieke sector (zie kader 1) naar eigen ervaringen, zelf in tegenspraak gaand. Ik hoopte het proces vanuit dit perspectief te kunnen expliciteren. Onder welke omstandigheden de top zelf in de situatie van tegenspreken komt, in de eigen kleine kring en wat maakt dat zij in actie gaat. Ik besprak met de twaalf deelnemers aan het onderzoek drie verschillende casussen van tegenspraak: een gemakkelijk, een weerbarstig en een praktijksituatie waarin die niet slaagde. Zo kreeg ik de beschikking over circa. 30 verhalen, waarvan tweederde handelde over tegenspraak die lukte.

#### **Wanneer wordt iets tegenspraak genoemd?**

Tegenspraak is aan de orde, als er echt een punt moet worden gemaakt, hoewel er geen ruimte en ontvankelijkheid bij de ander(en) (meer) is, met als oogmerk verschil te maken in kwesties die ertoe doen. Het is een bijzondere stap, die niet zomaar wordt gezet en een gevolg van wat er niet (langer meer) is: een constructieve, kritische, open en onderzoekende dialoog. Tegenspraak is geen reguliere bezigheid maar een moment van 'opstaan' en de stem laten klinken, tegen de stroom in. Tegenspraak is daarmee iets anders dan feedback geven waarbij de ander(en) ontvankelijk is en een veel grotere vrijheid wordt toegedacht iets tot zich te nemen.

#### **KADER 1 ONDERZOEK**

De maatschappelijke en publieke rollen in mijn onderzoek vertegenwoordigd zijn die van gemeentesecretaris, wethouder, burgemeester, politiechef, hoogleraar-directeur, directeur, directeur-generaal, bestuurder, toezichthouder, hoofdinspecteur. In de meeste rollen heb ik meerdere functionarissen gesproken. Zij vormen samen de top en zijn verbonden (geweest) aan onder meer ministeries, gemeentes, instellingen voor onderwijs, toezicht- en handhaving en zorg. De leeftijd is boven de 50, zowel man als vrouw. De besproken casuïstiek is uit huidige en vorige functies afkomstig. Ik voerde de gesprekken van mei 2016 - augustus 2017, in een zeer open sfeer. Er was geen eigen aanleiding in gesprek te willen. Een zekere bias is waarschijnlijk: de response op mijn uitnodiging was 70 procent en het eigen beeld is vaker in tegenspraak te gaan dan anderen. De resultaten heb ik geordend in het vierkant van de tegenspraak en hordes (zie kader 2): ter toetsing heb ik drie rondetafelgesprekken gehouden; met de deelnemers en twee met organisatieadviseurs. Dit artikel is een samenvatting. Het onderzoeksverslag is op aanvraag beschikbaar. De besproken resultaten gelden voor 90 procent van de onderzochte situaties, tenzij anders vermeld.

## HET VIERKANT VAN DE TEGENSpraak

Tegenspraak kent bronnen van kracht en hordes: ze staan onderstaand geschematiseerd. Bronnen van kracht zijn kernwaarden, overtuigingen, emoties, autonomie en de identificatie met de rol die wordt bekleed. Deel uitmaken van een sociale groep dient draagvlak en inhoudelijke deugdelijkheid maar heeft evenzeer als functie om de spanning en eenzaamheid die tegenspraak met zich meebrengt te verminderen. Een dergelijke groep is meestal niet de formele horizontale groep waarvan deel wordt uitgemaakt, zo kwam uit de gesprekken naar voren. Tenslotte is relationeel handelen een bron van kracht: om sociale relaties te behouden en af te stemmen op wat wordt verdragen. De bronnen van kracht zetten tot actie aan, je te gaan bewegen op de grenzen van je rol en die van de verhoudingen in de formele sociale organisatiegroep waarvan je deel uitmaakt. Het zijn tevens 'ankers' voor tegenspraak: ze houden vast, helpen niet af te drijven. Ik noem de bronnen van kracht het vierkant van de tegenspraak, meteen ook een metafoor: je vierkant maken of er vierkant voor gaan liggen. De hordes zijn tegenwerkende - te overwinnen - krachten. Dat zijn organisatiecultuur, sociale groepsdruk, een niet-ontvankelijke ander met macht en axioma's.

### Bronnen van kracht

Kernwaarden, overtuigingen,

emoties, autonomie >

Identificatie met de rol >

Deel vormen van een sociale groep >

Relationeel handelen >

### Hordes

Organisatiecultuur

Sociale groepsdruk

Een niet-ontvankelijke ander met macht

Axioma's

Ik bespreek het vierkant van de tegenspraak in 4 afzonderlijke paragrafen: (1) kernwaarden, overtuigingen, emoties en autonomie; (2) de identificatie met de rol (3) deel vormen van een sociale groep; (4) relationeel handelen; in paragraaf (5) bespreek ik de hordes. Tot slot in paragraaf (6) conclusies, toepassing en plaats ik enkele kanttekeningen.

## 1. Kernwaarden, overtuigingen, emoties en autonomie

*"Tegenspraak is een moeilijke mix: sterke drijfveren hebben en het uitgesproken zijn, kan lastig zijn in relaties. Het is daarin balanceren: voor je waardes blijven staan, bij de groep blijven, een goed verhaal hebben, maar ook de grenzen van je rol en van het lidmaatschap van de groep in het oog houden".*

In deze en de volgende paragrafen, beschrijf ik de beleving van de deelnemers aan het onderzoek, zonder steeds expliciet te herhalen dat dit het geval is. Tegenspraak wordt gedreven door te weten waarvoor je staat: daar komt passie uit voort, maar ook volharding en dit biedt bovendien een maatstaf wanneer er door een ander een grens wordt overschreden. Waar voor je staat zijn (kern)waardes of (professionele) overtuigingen, maar ook morele of inhoudelijke maatstaven, zoals integriteit, deugdelijkheid en gedegenheid.

*"Er was door de voorgaande bestuurder een investering gedaan met mooie beloftes over de opbrengst, waarover ik grote twijfels had. Ik mocht me er van de Raad van Toezicht niet mee bemoeien: zij hadden al ingestemd en mijn voorganger zou de klus afmaken. Het liet me niet los. Ik heb eigen adviseurs genomen om mij inhoudelijk te ondersteunen bij het voorbereiden en vervolgens 'de kat de bel' aangebonden".*

Het zijn geen luttelke kwesties, waarin wordt opgestaan: een keuze die ernstige risico's heeft voor het overleven van de organisatie, beloftes die niet kunnen worden waargemaakt, uitgangspunten die onwenselijke gevolgen hebben voor het primaire proces of voor de implementatie van veranderingen. Sterke emoties vormen de metgezel van tegenspraak. Hartstocht en passie, irritatie, woede, razernij aan de ene kant, angst en stress aan de andere kant. Ongeacht of de tegenspraak slaagt of niet: emoties als passie en woede helpen erbij angst en stress te overwinnen, de handschoen op te nemen en volhardend te blijven. Emoties geven energie om meerdere wegen te bewandelen: het hanteren ervan maakt tegenspraak zwaar.

*"Het waren mijn overtuigingen die maakten dat ik me niets aantrok van wat van me werd gevonden. Die maakten mij halsstarrig en volhardend".*

Tegenspraak gaat gepaard met reflectie en vrijwel altijd met een bewuste afweging. Er wordt de tijd genomen voor het nadenken over wat jezelf heeft geraakt, voor het organiseren van steun, een keuze te maken, op te staan en het ontwikkelen van een gespreksstrategie. Dit betekent onder meer naar het perspectief van de ander(en) kijken, diens vermogen om te verdragen inschatten en woorden wikkelen en wegen. Hoewel er ook is verhaald over 'het verliezen van de zelfbeheersing', domineert dit niet.

*“Het was niet implementeerbaar, het besluit maakte mij en mijn team razend: ik vond de tegenspraak ‘eng’ maar was bereid ervoor op te stappen”.*

Met tegenspraak worden risico's in relaties genomen (ik kom daar in paragraaf 5 op terug): daarvoor moet je je autonoom voelen. Autonomie gaat over veerkracht, bij jezelf kunnen blijven maar is ook een product van succes dat is behaald en van senioriteit: je niet langer afhankelijk voelen of je daardoor laten leiden. Sommigen noemen zichzelf 'iemand die altijd wel zijn positie in de waagschaal heeft durven stellen'. Autonomie geldt niet in even grote mate voor iedereen.

*“Ik was niet van plan openlijk tegen te spreken in het MT: ik spreek dan ook tegen naar collega's in het team waarvan ik deel uitmaak. Echter, toen raakte iets mijn waarden en kon ik mij niet inhouden. Daar heb ik van geleerd: ik spreek nu tevoren iets met een desbetreffende collega door, die voelt zich dan niet zo overvallen door mij”.*

## **2. De rol als uitvalsbasis**

De identificatie met (de maatschappelijke verantwoordelijkheid) waarvoor je staat in je rol is eveneens een motor voor het handelen. 'Politiechef' zijn, 'hoofdinspecteur' zijn, 'directeurgeneraal' zijn (ik noem hier willekeurige functies). Een rol kan bemoedigen, je beschermen en vergemakkelijken je stem doen klinken. “Ik neem mijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en mijn rol versterkt mijn zelfvertrouwen”. “Mijn rol maakt dat ik me niet afhankelijk voel en de confrontatie aanga”. Een officiële rol met een hoge status in de sociale groep waarvan deel worden uitgemaakt geeft de beste

uitvalsbasis. Een rol met een lage(re) status heeft invloed op het klinken van je stem en op gehoord worden. Wie niet het officiële lidmaatschap van een sociale groep heeft waarin wordt gesproken of besloten is aangewezen op informele relaties en kan zijn neus flink stoten.

*“Ik heb zelfvertrouwen gekregen door wat me in de loop der tijden is gelukt.”*

Verandering in rollen van jezelf of van de ander(en) – bijvoorbeeld door een reorganisatie – heeft gevolgen. Je kunt je dan minder beschermd voelen en tegenspraak die voorheen werd gegeven nu niet geven. Gewijzigde informele verhoudingen en nieuwe coalities hebben consequenties: je stem telt minder of zelfs helemaal niet meer. Je bent in tegenspraak - ondanks de officiële formele positie - in een minderheidspositie.

*“Toen ik net benoemd was merkte ik bij mijzelf een verandering. Omdat mijn positie en rol in het nieuwgevormde MT nog niet helder was, was ik terughoudend met tegenspraak. Ik merkte dat ook bij mijn collega's. Dit knaagde wel aan me, ik was niet tevreden over mijzelf, dat ik zaken liet lopen waarvoor ik voorheen was opgestaan”.*

## **3. Deel vormen van een sociale groep**

*“Ik moet inhoudelijk van goeden huize komen om tegenspraak te bieden, ik bereid me zeer goed voor en zoek daarin de hulp van anderen, binnen en buiten: zelf moet ik ook zorgen tegenspraak te krijgen, anders wordt ik – inhoudelijk – te kwetsbaar”.*

Tegenspraak gaat tegen de stroom in. Dit brengt eenzaamheid, spanning en een minderheidspositie met zich mee. Daarvoor moet je goed op jezelf kunnen blijven staan, maar maakt ook sociale steun nodig. Het minst vaak wordt - verrassend genoeg - sociale steun in de horizontale teams (met gelijkwaardige collega's) gevonden. Vaker zijn deze teams neutraal, abstinente of onveilig. Ik kom daar in paragraaf 5 op terug.

*“In het MT waaraan ik deelneem is geen cultuur van tegenspraak, het is er ook onveilig: ik voel mezelf in een voorbeeldrol, de belangrijkste cultuurdrager. Ik heb in de*

*organisatie een eigen netwerk opgebouwd dat voor mijzelf ondersteunend en beschermend werkt, wanneer ik de positie van tegenspraak in wil nemen. Dit netwerk voedt mij ook met wat er speelt”.*

Het gevolg is dat eigen steun wordt georganiseerd of dat het eigen managementteam als zodanig fungeert. Er ontstaat een sociale (gelegenheids)groep met verschillende functies. Het gaat om zelf scherp blijven en inhoudelijke deskundigheid bijeenbrengen (“ik moet een verhaal hebben, dat klinkt als een klok!”). Maar ook rust vinden, stoom afblazen, een strategie kunnen doorspreken, reflecteren of moed verzamelen het krachtenveld in te gaan zijn functies. Tot slot maakt het zorgen voor coalities en draagvlak daar deel van uit.

*“Vooral als er (hiërarchische) ongelijkheid ontstaat moet je met velen zijn om de kracht tot tegenspraak op te brengen”.*

Soms is er geen sociale groep te smeden. Dit maakt dat degene die wil tegenspreken er alleen voor staat. Een van hen vat deze positie samen als: ‘Je moet goed kunnen terugvallen op jezelf: weten waarvoor je staat, goed kunnen omgaan met eenzaamheid, je emoties op eigen kracht verwerken en bovendien zelf reflecteren op ‘heb ik het wel goed gedaan’.

#### **4. Relationeel handelen**

*“Ik blijf altijd respectvol en gericht op de relatie”.*

Het uitgangspunt is te handelen binnen de regels van de betrekkingen van het betrokken sociale systeem en de rol inclusief die van de machtsverhoudingen. Je stem moet klinken maar moet ook gehoord. Buiten de groep moet je niet terechtkomen want dan gaat je stem verloren. Dit is een precaire balans. Als het er op aan komt echter, staat professie boven. Dan maken waardes, overtuigingen, autonomie of de identificatie

met de rol dat er grenzen worden opgezocht en er – bewust – sociale risico’s worden genomen.

*“Een leidinggevende die er niet van houdt openlijk te worden tegengesproken, kan daar vaak op individuele basis wel tegen”.*

Een grote rol speelt inschatten van wat wordt verdragen en daarop afstemmen. Dit is ingewikkeld, vooral naar wie hoger in de hiërarchie staat, maar ook naar de gelijkwaardige collega. Het is ook een dynamisch proces omdat rollen en relaties kunnen veranderen. Afstemmen vraagt de meeste hoogstandjes bij geringe ontvankelijkheid van de betrokken ander(en), in combinatie met vormen van sociale groepsdruk en als er bovendien sprake is van axioma’s (ik kom hierop terug in de volgende paragraaf).

*“Je beweegt je met tegenspraak aan de randen van de groep: daarom kan het niet te vaak. Je moet er zuinig mee omgaan, je moet in de relatie met de groep blijven. Te snel met kritiek kan je relaties verstoren”.*

Relationeel handelen heeft meerdere aspecten: de regels van de relatie en rol (waaronder respect, wie besluit) niet uit het oog verliezen, het uitgangspunt dat tegenspraak op de taak, inhoud of op de systeemkant is en niet op de persoon. Het vraagt sensitiviteit, vaardigheden en volharding: het betekent niet voor een gat te vangen zijn, niet ‘koud’ op het bord van bestuurder of ‘peer’ leggen en kunnen verzachten door te spelen met taal en betekenis. Het gevolg van relationeel handelen is dat de tegenspraak stem zachter gaat klinken, maar dat is te verkiezen boven een stem die niet gehoord wordt.

*“Mijn oude leidinggevende voelde zich snel aangevallen, vooral in ons MT, daar moest ik een aanloopje nemen; de nieuwe is (gelukkig) een ander type: geneigd tot luisteren en ontvankelijk”.*

\*\*\*\*\*

## **JE STEM MOET KLINKEN MAAR MOET OOK WORDEN GEHOORD**

## 5. Hordes

In het proces van tegenspraak zijn er verschillende hordes te nemen. Steeds is het uitgangspunt te handelen binnen de regels van de betrekkingen van het betrokken sociale systeem en de rol inclusief die van de machtsverhoudingen.

Er is de context van de organisatiecultuur, hoe gebruikelijk tegenspraak is. Deze horde speelt bij enkelen; zij hebben een voorbeeldrol: formeel of zelf geïnitieerd. Er zijn dan grotere sociale risico's dan in een organisatie waar tegenspraak meer welkom is, vooral als de spanning oploopt. Het gevolg is dat het stemgeluid veel kleiner is dan je eigenlijk zou willen of zou moeten.

*“Ik heb bij verschillende organisaties gewerkt: waar ik eerder werkte kon het meer ongezoeten, het tegenspreken was daar bovendien de kern van het werkproces. Er kwam geen beleid tot stand zonder georganiseerde tegenspraak. Echter, dat ‘ongezoutene’ veranderde laat in het proces. Dan waren er dezelfde moeilijkheden als ik nu ervaar, dan was het ook daar bijna niet meer mogelijk terug te komen op ingenomen standpunten”.*

Een volgende horde is de relatie tot de formele – horizontale – organisatiegroep, waarvan deel wordt uitgemaakt. Ik noemde het al dat sociale steun in teams met gelijkwaardige collega's het minst vaak wordt gevonden. Vaker zijn deze teams neutraal, abtinent of onveilig. Dan spreek je je niet zomaar uit, evenmin zoek je gemakkelijk onderling contact en is het ieder-voor-zich. Met een dergelijk horizontaal team wordt - bedoeld of onbedoeld - bevorderd dat de 'tegenspreker' zich de enige voelt.

*“Bij ons wordt tegenspraak snel uitgelegd als niet loyaal zijn”.*

In horizontale teams kan bovendien sprake zijn van vormen van sociale groepsdruk: subtiel, meer uitgesproken of zelfs uitsluiting. Je kunt zelf zo zorgvuldig mogelijk handelen maar dit kan je evengoed overkomen en versterkt de impact van het in de minderheid zijn. De helft van de deelnemers heeft in relatie tot tegenspraak eigen ervaring met etikettering: 'lastig' of een 'zeur' zijn, 'niet loyaal zijn', 'jij wilt

duis niet' of 'jij bent dus tegen', 'kleingemaakt', 'weggewuifd' of 'genegeerd' worden. Het is dubbel: het weerhoudt niet, maar maakt wel op de hoede en behoedzamer, ook voor wie zegt – en dat geldt voor allen - tegen een stootje te kunnen en niet zo snel iets persoonlijk op te vatten.

*“Naarmate je hoger in de organisatie staat moet je harder werken voor effectieve tegenspraak zowel opzij als naar boven”.*

Ook een ander met macht die niet-ontvankelijk is, is een te nemen horde. Een kleine minderheid van de bestuurders is nimmer ontvankelijk. Vooral oplopende spanning en axioma's in een gegeven context zijn debet. Zolang een open en onderzoekend gesprek heeft kunnen plaatsvinden is er geen moeite mee dat er door een ander met macht besluiten worden genomen of knopen worden doorgemaakt. Ontvankelijkheid blijkt verbonden met de fase waarin het onderwerp zich bevindt en er nog geen posities zijn, zoals de beginfase van een beleidsproces. Wie zich normaliter niet zo ontvankelijk toont, kan dan juist meer steun zoeken en meer tegenspraak dan normaal verdragen. Het is een ingeleverde illusie dat er in de top een groot vermogen is, te allen tijde uitgangspunten te onderzoeken. Het is hoe hoger, hoe harder werken voor tegenspraak.

*“Ik moet in de constructieve modus blijven – doseren - anders word ik de hofnar, een vervelend persoon of gevaarlijk iemand. Ik heb dan een redenering om mijzelf uit de emotie te houden. Die helpt geduld te oefenen, mijzelf (tijdelijk) klein te maken aan tafel, vervolgens kan ik mijn stem dan geleidelijk oprekken”*

Tenslotte axioma's. Het gaat hier om uitgangspunten die zijn overeengekomen in een organisatiegroep (waaraan niet zelf wordt deelgenomen) op een hoog abstractieniveau. Voorbeelden zijn genomen besluiten door de tweede kamer, door de ministerraad, van een gemeentebestuur, door de raad van toezicht: een samenwerking met een andere organisatie, investeringen of maatschappelijke vraagstukken waarvoor nieuwe vertrekpunten zijn afgesproken of waarvoor niet langer gelden worden vrijgemaakt. Over tegenspraak bij axioma's wordt de meeste onmacht gevoeld.

Succes hangt niet alleen van de eigen volharding af maar vooral ook van de vraag of de ander zelf een rol wil of kan nemen te beïnvloeden. Het zijn veelal axioma's waar als reactie op tegenspraak vormen van sociale groepsdruk spelen. In een aantal gevallen zijn axioma's situaties waar tegenspraak niet lukte, maar over het onderwerp achteraf gelijk is verkregen.

*“Dat ze mij een ‘zeur’ vinden maakt me niet uit. Ik ben goed in staat van me aflaten glijden van wat van me wordt gevonden”.*

### **Verskillende hordes tegelijkertijd**

*“De machtige ander die standpunten niet durft te laten onderzoeken of zich kritisch laat bevragen door de ander. Juist aan de top een teleurstellende ervaring”.*

In de casuïstiek over weerbarstige tegenspraak en niet gelukte tegenspraak is sprake van verschillende hordes tegelijkertijd: een niet-ontvankelijke ander met macht, axioma's en een neutrale, abstinente of onveilige horizontale sociale groep met vormen van subtiele of openlijke sociale groepsdruk. Er ontstaat dan een context waar er geen anderen zijn die het openlijk voor de tegenspreker opnemen. Die staat er alleen voor. In de besproken casuïstiek - ook al werd het beoogde resultaat niet bereikt - werden relaties, ondanks de genomen sociale risico's in het algemeen behouden. De risico's die werden gelopen zetten wel aan tot spaarzaam, behoedzaam en weloverwogen gebruik. De situatie dat ondanks alle eigen inspanning tegenspraak tot het eigen (gedwongen of zelf verkozen) vertrek leidde domineerde niet. Waar dit het geval wel was, was dit nimmer het gevolg van een enkele tegenspraak, maar altijd van een reeks; van een glijdende schaal die uiteindelijk leidde tot een machtsconflict of tot uitsluiting uit de sociale groep.

*“Ik kende de nieuwe bestuurder (mijn nieuwe leidinggevende) uit een andere werkrelatie. Wat eerst tussen ons een discussie op het scherpst van de snede was, bleek veranderd in ‘tegenspraak’ en niet te worden verdragen. De bordjes bleken verhangen (...) Ik loste dit op door de relatie te gaan afstemmen en me te voegen: dit kostte de nodige zelfreflectie. Ik schatte een goede (gelijkwaardige) werkrelatie in maar*

*moest helemaal opnieuw beginnen; ik werd ook in het openbaar weggezet als kritisch en lastig, de ander voelde zich snel hiërarchisch beledigd. Die bleek erg gevoelig; ikzelf was in die periode ook kwetsbaar (ik verloor daardoor mijn humor en speelsheid): anders had ik het denk ik sneller opgepikt en me beter en eerder afgestemd”.*

Tot slot is casuïstiek ter tafel gekomen waar tegenspraak na ampele overweging niet is ingezet.

De doorslag in die situaties gaf de inschatting van de kans hordes te nemen en de beperkte beschikking over eigen bronnen van kracht. Bij de hordes speelt altijd de ontvankelijkheid van een ander met macht een rol, maar nooit op zichzelf staand, altijd in combinatie met... het ontbreken van draagvlak, sociale groepsdruk of het niet langer hebben van een formele machtspositie. Of de eigen veerkracht was (tijdelijk) onvoldoende en de inspanning te zwaar, vanwege de emoties die tegenspraak vergezellen en de afstemming die nodig is op het verdragen door de ander.

### **Conclusies**

De ambitie van tegenspraak is verschil te maken in kwesties die ertoe doen, door je stem laten klinken als er geen ruimte en ontvankelijkheid (meer) is. Tegenspraak blijkt daarbij een individuele aangelegenheid en een smal spoor. Het uitgangspunt is grenzen op te zoeken maar te handelen binnen de regels van de betrekkingen van het betrokken sociale systeem en de rol inclusief die van de machtsverhoudingen. Hierbij worden risico's gelopen en relaties op het spel gezet. De ruimte te bewegen wordt zoveel mogelijk opgerekt. Dit doet dan de stemmen klinken, kleiner of gedempter, maar dat is te verkiezen boven een niet geklonken stem of een stem die niet (meer) gehoord wordt.

Het tegengeluid is precair, niet alleen ten opzichte van een niet-ontvankelijke ander met macht maar ook ten opzichte van gelijkwaardige collega's die neutraal of abstant blijven. Aan de top waar tegenspraak als een groot goed wordt gezien, ben je op jezelf teruggevoerd, op het eigen fundament van waarden, overtuigingen en autonomie en van identificatie met de rol. Je moet goed bestand zijn tegen eenzaamheid, je niet te zeer laten raken door teams die neutraal, abstant of onveilig zijn en eventuele sociale groeps-

druk. En wie opstaat en tegenspreekt moet vervolgens beschikken over een register aan relationele vaardigheden, zich afstemmen op wat wordt verdragen, over vermogen tot reflectie op de eigen emoties en tot slot over het vermogen om 'sociale groepen' te smeden die steunen. Dat is – alles bijeen - nogal wat.

### **Toepassing in de praktijk**

Het expliciteren van 'hoe het werkt' was voor degenen die aan het onderzoek hebben meegedaan van toegevoegde waarde. Voordien was het proces van tegenspraak voor hen impliciet; ook was er geen duidelijk beeld hoe anderen handelden. Met hen en met organisatieadviseurs die betrokken zijn bij tegenspraak zijn toetsingsgesprekken gehouden (kader 1). De conceptualisering in het vierkant en de hordes werd onderschreven als een realistische weergave ('zo gaat het') en gaf handvatten. Meteen al in de rondetafelgesprekken was de opbrengst beter in staat te voelen en te reflecteren op het handelen, zowel vooraf als achteraf.

In veel besturen leeft de wens tegenspraak te versterken. Wie in de top tegenspraak wil bevorderen, kan overwegen het vierkant en de hordes hiervoor aan te grijpen. In de literatuur wordt veelvuldig verwezen naar de barrière van een niet ontvankelijke bestuurder en naar sociale groepsdruk ('groepsdenken') (Baron 2005, Smit 2004, David 2014, Kets de Vries 2004, Lonkhuyzen 2015, Frequin 2017). Maar dat is niet het enige en behoeft nuancering. Het onderzoek vestigt ruimschoots de aandacht op andere aspecten: het eigen fundament (waardes, overtuigingen, autonomie en rol) van betrokkenen, axioma's en doet de betekenis van de sociale context heroverwegen. De rol van de niet-ontvankelijke bestuurder is kleiner dan meestal gesuggered. Het onderzoek werpt licht op de belangrijke ondersteunende functie van eigen sociale teams en op de neutrale, abstinente of of tegenwerkende rol van het horizontale team waarvan deel wordt uitgemaakt. Sociale groepsdruk blijkt in mijn onderzoek - verrassend genoeg - op te treden in horizontale teams met een patroon van ieder-voor-zich: een verband tussen horizontale teams met hechte betrekkingen en groepsdruk trof ik juist niet aan, omdat dergelijke teams er in de onderzochte situaties niet waren.

### **Literatuur**

- Baron R. (2005), So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarised decision-making. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, december.
- David (2014), *Macht! Van instinct tot integriteit*. - Amsterdam : Mediawerf.
- Frequin M. (2017), *Tegenspraak graag. Geen pantser maar ruggengraat*. - Den Haag : SDU
- Kets de Vries (2004), *Organizations on the couch: A clinical perspective on organisational dynamics*. In: *European Management Journal*, Volume 22, nummer 2.
- Lonkhuyzen P. van (2015), *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*. - Zaltbommel : Haystack.
- Smit J. (2004), *Het drama Ahold. De Prooi*. - Amsterdam : Balans

### **Over de auteur**

Odetta Moeskops adviseert en begeleidt organisaties, besturen en toezichthouders bij vraagstukken van organisatieontwikkeling



[www.roodpurper.nl](http://www.roodpurper.nl)