



AAN WELKE TAFEL ZITTEN WE?

--- Hugo Meijers ---

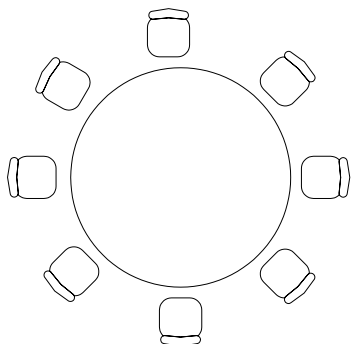
In een neergaande conjunctuur moet de broekriem aan. Openheid in organisaties raakt versluiert in de optrekkende mist van informatiepolitiek. De deuren van managementvergaderingen sluiten. Formele informatie wordt gekunsteld en eenzijdig positief. Ruis en roddel nemen de overhand en wakkeren onzekerheid aan. Inspraak wordt verbannen naar het verleden en betrokkenheid neemt af. In plaats van mensen te motiveren en stimuleren raken ze gedemotiveerd en gefrustreerd. Eigen belang neemt toe als gevolg van een overlevingscultus; niets menselijks is ons vreemds. In onzekerheid wordt een afwachtende pose aangenomen. Juist nu initiatief en een proactieve houding nodig zijn om de storm te trotseren is het niet langer alle hens aan dek en zeilen goed zetten. Management staat er alleen voor. Aan welke tafel zaten we ook alweer? In dit artikel wordt stilgestaan bij hoe mensen zich in teams gedragen door gebruik te maken van de beeldspraak van diverse tafels.

Om slecht weer te trotseren bestaan er drie mogelijkheden. Ten eerste simpelweg schuilen en hopen dat het snel overwaait. Ten tweede de organisatie aan de gewijzigde omstandigheden aanpassen. Ten derde zich onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Veel managers praten over de laatste twee mogelijkheden, maar hun gedrag is overwegend het eerste. Waarom is dit? Is dit een tactische schijnbeweging en net doen alsof? Is het een persoonlijk brevet van onvermogen? Komt het doordat er geen legitimatie tot handelen is? Of overheerst het gevoel dat grote investeringen nodig zijn om echt te veranderen? Om het schuil en overwaagedrag tegen te gaan, wordt al snel naar het reorganisatiewapen gegrepen. In de praktijk is dit vaak niet meer dan het verhangen van naambordjes. In sommige sectoren hebben medewerkers de laatste twee jaar wel zeven nieuwe managers toegewezen gekregen. Het mag duidelijk zijn dat deze manier van reorganiseren enkel leidt tot motivatie- en kostenverlies. Aan de hand van een viertal metaforen wordt inzicht verschaft in hoe groepen functioneren en voor welke uitdaging ze staan als ze de laatste twee mogelijkheden ook daadwerkelijk succesvol willen toepassen.



De ronde tafel

Aanpassing en vernieuwing vereisen het mobiliseren van het potentieel, het stimuleren van creativiteit en het aanspreken van het

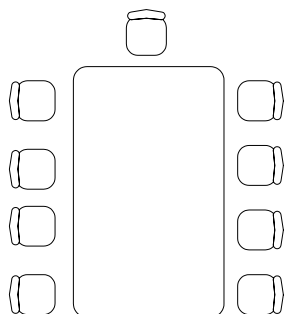


improvisatievermogen. Het maximale moet eruit gehaald worden. Dit kan alleen door een open dialoog en een onbelemmerde interactie. Hiervoor is gemeenschappelijk belang een voorwaarde. Hier past het beeld van de ronde tafel. Deze staat model voor een dialoog op basis van gelijkwaardigheid, niet van gelijkheid. Juist de diversiteit moet worden opgezocht, wil een groep of team goed functioneren. Gelijkwaardigheid betekent dat iedereen iets inbrengt en meebouwt. Het proces is gebaseerd op

het principe van *verenig en overwin*. Assertief gedrag hoort bij de ronde tafel. Niemand hoeft een blad voor de mond te nemen. Sterker nog, alleen in een open dialoog waaraan iedereen deelneemt, kan een gemeenschappelijk referentiekader worden opgebouwd over de nieuwe situatie die dient te ontstaan. Bij de ronde tafel hoort het complementariteitsdenken. Vragen stellen, herhalen in eigen woorden, werken met beelden en beeldspraak zijn voorwaarden om er zeker van te zijn dat we het allemaal over hetzelfde hebben. Echter, zonder een natuurlijke leider die ordent, uitzoomt om de relevantie te bepalen, prioriteiten stelt en knopen doorhakt, gaat de discussie letterlijk alleen maar rond. Dit past goed bij de metafoor van de ronde tafel, maar erg effectief is het niet. Het beeld van een ronde tafel staat niet voor consensus, Poolse landdag of een democratische hoorzitting. Het is een vorm waar gezamenlijk en gericht wordt gebouwd aan iets nieuws op basis van voortschrijdend inzicht.

De rechte tafel

Helaas (ver)vallen veel managers onder de marktdruk terug op de klassieke overtuiging dat



neuzen één kant op richten en mensen strak aansturen dé manier is om te overleven. Het gevolg is een afwachtende houding en passiviteit bij hen die dit moeten ondergaan. Gedachten als 'uit de vuurlinie blijven' en 'het zal wel overwaaien' nemen dan de overhand. Bij dit denken past de rechte tafel. Deze staat model voor een koning aan het hoofd van de tafel met onderdanen die allemaal vaak adorierend en slaafs zijn kant op kijken. Iedereen kijkt hem vol verwachting en medelijden aan en houdt zich verder gedeisd. De koning staat er alleen voor en handelt vanuit

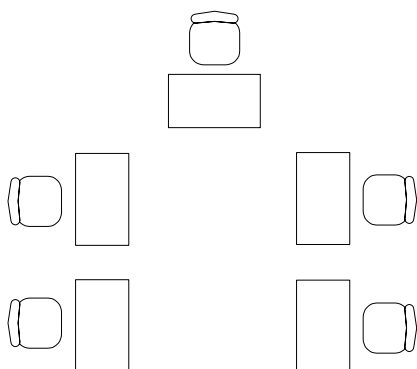
verdeel en heers. Als centrale spil dirigeert hij het gesprek dan wel onderwerpt hij de anderen aan een kruisverhoor. Angst en dominantie rusten als een statisch geladen deken over de rechte tafel. Keerzijde is dat door de directe aansturing zaken snel belegd kunnen



worden. Pas wanneer er voortgang of verantwoording moet worden afgelegd, doet men zijn mond open. Zelfs dit gebeurt schoorvoetend, vaak met een nederige en onderdanige houding. Bij de rechte tafel hoort het overlevingsdenken. Het is dan de kunst om met zo min mogelijke kleerscheuren en taken de deur uit te gaan. Het uitvoeren van de activiteiten die worden afgesproken, vindt buiten de tafelsessie plaats. Samenwerking gebeurt alleen in de operationele uitvoering, wanneer dit vereist is en niet anders kan.

De gescheiden tafel

Een variant op de rechte tafel is de gescheiden tafel waarbij de deelnemers allemaal aan hun

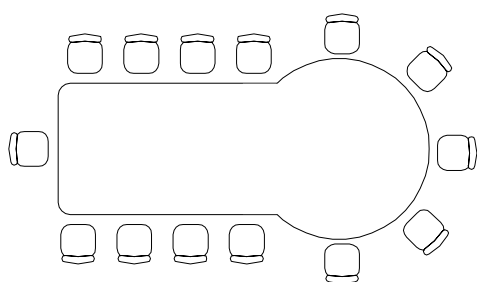


eigen rechte tafeltje zitten. Er heerst een vorm van gelijkwaardigheid, maar dan één waarbij mensen stellingen innemen en met verve het eigen belang en domein verdedigen. Dwangmatig willen ze anderen van hun eigen gelijk overtuigen. Zelfstandigheid is bij deze tafel doorgeslagen naar latente autonomie. De scheiding is zeer effectief zolang er een lage mate van onderlinge afhankelijkheid bestaat. Keerzijde is dat complexe onderwerpen die meerdere deelnemers aangaat niet (adequaat) opgepakt worden. Het lijkt

op het Lagerhuisdebat waar nauwelijks sprake is gemeenschappelijkheid, convergentie of een gedeeld eindresultaat. De discussies gaan over de eigen benodigde voorwaarden en middelen om te profileren dan wel te groeien. De winnaar is diegene die het laatste woord heeft, vaak door langdurig door te drammen waardoor de tegenstander murw de strijd opgeeft. Zij die geen belang hebben bij het onderwerp houden zich afzijdig van de discussies die vaak iets meer weg hebben van bekvechterijen. Het proces is gebaseerd op *verdedig en neutraliseer*. Bij de gescheiden tafel past het competitiedenken, het niet voor elkaar onder willen doen. Het haantjes gedrag aan tafel gaat gepaard met het lobbywerk voor de bijeenkomst. Neutraliseren van tegenstand gebeurt door coalitievorming vooraf, niet zozeer strijdvoering aan tafel.

De gemengde tafel

Bij veranderingen is er altijd de afweging van het bestaande versus het onbekende en



nieuwe. Wat blijven we doen en wat laten we los? Vernieuwing vereist een ronde-tafelaanpak waarin creativiteit en noviteit tot bloei kunnen komen. Het bestaande optimaal en efficiënt uitvoeren vraagt weinig inspraak en discussie; vaak kan een rechte- of gescheiden-tafelaanpak volstaan. Vanuit dit denken worden het bestaande en het nieuwe gescheiden. Helaas werkt het nergens zo in de



praktijk. Bestaand en nieuw zijn vermengd en voeden elkaar continu. Dit betekent dat we aan een *gemengde* tafel zitten. De gemengde tafel is een combinatie van de rechte en ronde tafel. Hoewel een combinatie van ronde en gescheiden tafel metaforisch en theoretisch tot de mogelijkheden behoort, staan de gedragspatronen van deze tafels haaks op elkaar. De kloof die mensen dan moeten overbruggen vereist een zeer hoge mate van volwassenheid.

Aan de gemengde tafel moeten we voortdurend van de ene kant naar de andere kant lopen, afhankelijk van het onderwerp en de situatie. In de praktijk komt het neer op een stoelendans. Dit is absoluut niet eenvoudig. Daarom worden het bestaande en het nieuwe meestal kunstmatig gescheiden in aparte sessies over wat we respectievelijk operationele en strategische onderwerpen noemen. Gaat het over veranderen dan zijn we geneigd ons zelfs fysiek af te scheiden. Door deze ontkoppeling blijft het functioneren van het team op een laag niveau van volwassenheid.

INLEVINGSVERMOGEN

Bij de gemengde tafel is consistentie en congruentie bepalend voor het succes. Dit houdt in dat als het over veranderen gaat, we ronde-tafelgedrag moeten vertonen, en als het over bestaande zaken gaat, dat we rechte- of gescheiden-tafelgedrag moeten laten zien. Dit vereist een grote mate van behendigheid en relativiseringsvermogen. Het uit de rol vallen gebeurt dan ook aan de lopende band, zeker als de discussie goed verhit raakt. Zoiets meteen aankaarten op het moment dat het gebeurt, is een noodzakelijke voorwaarde om als team te leren en te groeien. Doen we dit soms wel en soms niet of erger nog: bij sommigen wel en bij anderen niet, dan is het eind zoek. Het werkt dan niet. Conflicthantering en inlevingsvermogen zijn de belangrijkste vaardigheden die mensen aan de gemengde tafel moeten beheersen. Want het zijn bij uitstek meningsverschillen en miscommunicatie die tot ingevingen, inzicht en vernieuwing leiden. Het kunnen verplaatsen in de ander en in onbekende situaties is nodig om de relevantie van een idee of ingeving te beoordelen. Het gaat om luisteren en niet om praten. Het accent ligt op het vragen wat bedoeld wordt en niet op het poneren van stellingen. Helaas hebben weinig managers deze vaardigheden echt in hun repertoire zitten. Ze luisteren met de zendknop open, waardoor er niets ontvangen wordt. Wat gezegd wordt, screenen ze vanuit hun eigen referentiekader, en alles wat ze niet herkennen gooien ze weg. Wat de boer niet herkent, kent hij niet.

SPANNINGSVELDEN

Aan de gemengde tafel zijn diverse spanningsvelden continu aanwezig. Het vereist een vorm van jongleren om de juiste bal op het juiste moment hoog te houden. Dit is iets anders dan balanceren, ofwel krachten elkaar laten opheffen. Veel managers zoeken in spanningsvelden ten onrechte naar balans, consensus en harmonie. Ze doen dit vanuit de overtuiging dat het om geven en nemen gaat. Het lijkt erop dat alle betrokkenen hunkeren naar een stabiel evenwicht. Het geeft een goed gevoel van evenredigheid en wederkerigheid. Maar zo



worden hardnekkige en complexe problemen niet opgelost. Niet een balans, maar de congruentie tussen situatie, probleem en oplossing bepaalt de effectiviteit van het groepsproces. Hieronder volgt een vijftal kenmerkende spanningsvelden.

1. Identiteit (wie ben ik?) versus imago (wat straalt ik uit?)

Vooroordelen, stigmatisering en stereotypering vertroebelen samenwerking. Aan de rechte tafel straalt men (vaak ongemerkt) passiviteit, desinteresse of volgzaamheid uit. Aan de ronde tafel is een andere uitstraling nodig, congruent met de eigen identiteit, om als groepslid volwaardig geaccepteerd te worden. Lijkt dat niet te gebeuren, dan is het zaak om bewust hier iets aan te doen. Wat bijvoorbeeld? Door te letten op feedback van anderen, door humor en door oprechte interesse in anderen. Dit spanningsveld beweegt zich tussen zelfbewustzijn en hetgeen er feitelijk aan tafel plaatsvindt. Het heeft te maken met een reële inschatting van eigen kennis en kunde in relatie tot die van anderen. Pas dan slaat competitie om in complementariteit.

2. Intentie (wat bedoel ik?) versus indruk (wat zeg ik verbaal en non-verbaal?)

Er zijn heel wat oorlogen ontstaan, doordat men een verkeerde indruk wekte, terwijl men juist goede intenties had. Beeldvorming is nu eenmaal een subjectief en individueel proces. Aan een rechte tafel verstoort assertiviteit het beeld dat anderen opbouwen, omdat het hoort bij de gescheiden tafel. Aan de ronde tafel is assertiviteit vaak juist vereist om de dingen scherp te krijgen. Zo zijn misverstanden constructief in veranderingsprocessen maar destructief in de dagelijkse operatie. Dit vraagt dan ook om inlevingsvermogen van alle betrokkenen.

3. Autonomie (ik doe het alleen) versus zelfstandigheid (ik weet wat ik moet doen)

Autonomie en zelfstandigheid worden vaak ten onrechte door elkaar gebruikt. Beide vloeien voort uit de overtuiging dat je het zelf moet kunnen, om niet onder te doen voor je collega's. In een veranderingsproces gaat het juist om het loslaten van de autonomie van waaruit het nieuwe gezamenlijk kan worden opgebouwd. Autonomie dan wel de perceptie van autonomie wordt aangewakkerd door het claimen van veel zendtijd, het vaak poneren van stellingen en een te uitgesproken mening hebben. Dit komt over als betweterigheid, arrogantie en eigenwijsheid. Dit roept het gevoel op van 'als je het toch zo goed weet doe het dan maar zelf (autonomie)'. Aan de ronde tafel is juist de zelfstandigheid van belang. Zonder zelfstandigheid kan niet volwaardig en gelijkwaardig worden deelgenomen. Zelfstandigheid impliceert ook uitleg en onderbouwing vragen, kwetsbaar opstellen, het vertalen naar nieuwe situaties en verbindingen leggen.

4. Initiatief (ik onderneem) versus legitimatie (ik heb toestemming nodig)

Initiatief nemen zonder toestemming wordt nog vaak ervaren als ongehoorzaamheid, en dat mag niet. Je belemmert voelen om dingen gewoon te doen of te zeggen is vaak een



persoonskenmerk, dat gevoed wordt door de perceptie van wat de omgeving vindt. Wanneer mensen een band met elkaar hebben dan voelen ze zich veilig(er) en durven ze meer. Initiatief nemen past meer bij de ronde tafel, legitimatie vragen bij de rechte tafel. Als dit te veel wordt omgedraaid, werkt het averechts.

5. Eigen belang (ik doe het voor mijzelf) versus groepsbelang (we doen het voor en met elkaar)

De belangenstrijd is mogelijk het lastigste spanningsveld van allemaal. Het zichzelf laten gelden, opkomen voor je eigen zaak en het volhouden in je eigen mening straalt eigenbelang uit. Paradoxaal is dit wel vaak nodig aan een ronde tafel. Aan de andere kant kan een ronde tafel alleen werken wanneer het groepsbelang primair wordt gesteld. Indien de groep niet tot een verstandhouding kan komen over wat eigen belang is en wat collectief belang is zal dit resulteren in achterdocht en wantrouwen. Het komt neer op het klassieke prisoners-dilemma met de uitdaging de win-win situatie met elkaar helder te krijgen. Openlijk uitkomen voor eigen behoeften en ambities helpt het functioneren van de ronde tafel.

BEWUST ZIJN VAN DE GEMENGDE TAFEL

Bij een intern veranderingsproces, in en door de lijnorganisatie, lopen dagelijkse uitvoering en verandering door elkaar heen. Het zwaartepunt van waarmee de groep bezig is verschuift naarmate men hoger of lager in de organisatiehiërarchie zit. In organisaties die continu veranderen zitten alle teams aan de gemengde tafel, ongeacht de positie in die hiërarchie. Het belangrijkste vraagstuk bij de genoemde spanningsvelden is in hoeverre de tafelgasten zich bewust zijn van de gemengde tafel en de gedragingen die daarbij horen. Als tafelgasten zich niet bewust zijn van het verschil tussen ronde en rechte tafels, domineert tijdens de verandering het gedrag van de rechte tafel, terwijl het gedrag van de ronde tafel gevraagd wordt. Doordat mensen elkaar niet begrijpen en zich geen deelnemer in het veranderingsproces voelen, gaat zo veel energie verloren, ook al worden ze uitgenodigd volwaardig te participeren. In pure frustratie schiet menig directeur nog erger in zijn rechte-tafelgedrag door opdracht(!) te geven nu deel te nemen in het gesprek over de verandering. Het resultaat van een dergelijk actie laat zich raden. Hoe hier uit te komen? De oplossing is de verschillen tussen de twee tafels uitleggen en praten over hoe om te gaan met de spanningsvelden. Coaching door iemand van buiten de groep helpt disfunctionele gedragspatronen te doorbreken. Verder blijft ook dit een proces van leren in de praktijk door veel vallen en opstaan.

Dan tenslotte nog een paar veel voorkomende problemen met de tafelzitting. Aan een ...

- ◆ rechte tafel vragen om vrijwilligers en leuke ideeën,
- ◆ ronde tafel opdrachten uitdelen of vrijwilligers aanwijzen,
- ◆ gescheiden tafel als intermediair de discussie willen leiden,



- ◆ ronde tafel alles voorkauwen en vertellen,
- ◆ ronde tafel vooraf de agenda bepalen,
- ◆ gescheiden tafel toegeven dat je iets verkeert ziet,
- ◆ rechte tafel mensen niet houden aan afspraken,
- ◆ rechte tafel tot inbreng en meedenken uitnodigen,
- ◆ rechte tafel een discussie voeren,
- ◆ gescheiden tafel verwachten dat er vanuit het collectieve belang gehandeld wordt,
- ◆ ronde tafel mensen stellingen laten verdedigen,
- ◆ ronde tafel geen vragen stellen ter verduidelijking,
- ◆ ronde tafel denken dat herkenning goed is, terwijl het ontkenning is,
- ◆ ronde tafel activiteiten individueel beleggen en daarna weer uit elkaar gaan.
- ◆ En tot slot: aan alle tafels ballonnetjes oplaten en vragen om oplossingen.