

ESSAY

Wie durft tegen de stroom in te roeien? Opbouwende kritiek maakt organisaties sterker.

PLEIDOOI VOOR HET FRISSE TEGEN GELUID





Dwarsliggers en tegensprekers maken zich zelden populair bij de baas en ook collega's vinden hen maar lastig. Toch zijn ze volgens **Marianne Janssen** harder nodig dan ooit in tijden van transitie. Dus: kleur met een autonome geest en rechtvaardigheidsgevoel binnen de organisatie buiten de lijntjes.

Illustratie: Cyprian Koscielniak

Nu ga ik je beoordelen.' Het is de openingszin van een collega die

op dat moment mijn baas wordt. We lopen naar de koffieautomaat. Ik ben 23 en heb mijn eerste baan. Zei altijd wat ik belangrijk vond. Benoemde de dingen die niet klopten, die beter konden. Onbevangen. Maar nu val ik stil. En de dagen daarna hou ik me keurig in.

Dat gaat even goed, tot mijn lijf begint te protesteren. Ik ga slechter slapen en krijg er buikpijn van. Strak in het gareel lopen lukt me gewoon niet.

Tijdens een wandeling op zondagochtend besluit ik weer mijn normale zelf te worden en maar te zien wat er gebeurt. De bijbehorende risico's heb ik scherp: dat een baas me te lastig gaat vinden of dat ik zelf op enig moment weg wil omdat het manoeuvreren me te veel energie kost. Het prachtige herfstbos inspireert me. Die zondag begin ik met 'beukenootjes verzamelen'. Een spaarpot voor



MARIANNE JANSSEN

is eigenaar van IJ Consulting en werkt als zelfstandig adviseur aan leiderschaps- en werkgeversvraagstukken.

als het ooit nodig mocht zijn. Met een autonome geest en een van huis uit meegekregen rechtvaardigheidsgevoel is dat niet ondenkbaar. Vooruitziende blik, zo blijkt. Tijdens mijn dertig jaar durende *corporate life* volgen meer memorabele momenten.

Zo stel ik tijdens een vrijdagmiddagvergadering nietsvermoedend een paar onderzoekende vragen. Over een nieuwe aanpak. Iedereen in het team is er als een blok voor gevallen, maar ik heb twijfels en begrijp het allemaal ook niet zo goed. Ik krijg de volle laag, haal nog net droog de deur. In het weekend beginnen collega's te bellen. Dat ze het eigenlijk wel met me eens waren, maar daar ter plekke in de groep niets over durfden te zeggen.

Ook met bazen is het soms spannend. Als vakprofessional werk ik op verschillende plekken intensief samen met de algemeen directeur. Met een aantal van hen gaat dat uitstekend. We houden elkaar scherp en hebben respect voor elkaars rol. Een mooie tandem van gelijkwaardige kracht en tegenkracht, waarbij we elkaar serieus nemen. Maar ik

heb ook te maken met leiders die gewoon willen dat je doet wat zij je opdragen, *no matter what*. Als zo'n opdracht indruist tegen wat jij vanuit je vak het meest passend vindt, kom je in een spagaat.

Grensoverschrijdend

Dat gebeurt me met enige regelmaat. Dat je ineens een presentatie moet geven aan de hele organisatie over een gevoelig onderwerp, terwijl de situatie erom schreeuwt dat de baas daar zelf gaat staan. Dat je geen gehoor krijgt voor alles wat je professioneel noodzakelijk vindt en adviseert, waardoor je het gevoel hebt klem te zitten. Dat een opdracht je geloofwaardigheid op het spel zet, terwijl je ook loyaal wilt zijn. Dat je je in bed suf piekert om hier een uitweg uit te vinden die je integriteit niet aantast.

Meestal lukt dat, een enkele keer niet. En dan wordt de toon van zo'n baas scherper, neemt het stemvolume toe en wordt het gedrag onaangenaam. Grensoverschrijdend gedrag noemen we dat tegenwoordig. Het klinkt wat klinisch, maar je kunt er in elk geval flink ziek van worden.

Mijn ervaringen zijn helaas niet uniek. Want hoewel elke organisatie tegenwoordig op zoek is naar 'tegenkracht', naar 'andere perspectieven', naar 'een frisse wind', is de dagelijkse praktijk weerbarstig. Dat is pijnlijk voor die tegen de stroom in roeiende mensen die veelal, vanuit loyaliteit en oprechte professionele bezorgdheid, met lichte buikpijn hun stem laten horen. En vervolgens niet worden gehoord, worden tegengewerkt en soms zelfs eruit worden gewerkt. Maar het is ook een groot risico voor de betreffende organisaties en voor de samenleving als geheel. De rampen door het wegdrukken

van de tegenstem kennen we allemaal. De dramatisch ontplofte spaceshuttle Challenger is inmiddels exemplarisch en de verschrikkingen van de toeslagenaffaire zijn nog dagelijks in het nieuws.

Het belang van medewerkers die zich uitspreken, kritische vragen stellen, buiten de lijntjes kleuren, af en toe nee zeggen en met onconventionele ideeën komen, wordt intussen alleen maar groter. Want we zitten in een 'verandering van tijdperk', zoals hoogleraar duurzaamheid en transities Jan Rotmans het noemt. Om daarin te kunnen overleven heb je als bedrijf, als organisatie en als samenleving dwarsliggers, tegen sprekers en partypoopers nodig.

Op de rem

Toch heb ik begrip voor leiders die 'mijn soort mensen' ingewikkeld vinden. Ik had er zelf ook last van op de plekken waar ik aan het roer stond. Je hebt in je kop hoe het verder moet. Je baas belt je drie keer op een dag om de druk nog verder op te voeren. Je moet tempo maken en dan trapt er ineens iemand in je team op de rem. Die krijgt dan niet meteen een warme ontvangst.

'Het is helemaal niet leuk om met jou te discussiëren', zei Jeroen tegen mij. 'Er is nooit een speld tussen te krijgen.' Hij had lef. Hij was mijn eyeopener, de spiegel die ik nodig had in mijn eerste baan als leidinggevende. Dit wilde ik helemaal niet. Natuurlijk is het lekker als je je plan kunt uitvoeren,

maar het begon ook steeds ongemakkelijker te voelen dat iedereen het telkens met me eens was. Dat kon niet waar zijn. Als wiskundige met een behoorlijk logisch redeneervermogen kon ik iedereen inhoudelijk wel klemzetten, maar wat schoot ik daarmee op? Hoewel



het daarna ongemakkelijk is gebleven, nam ik vanaf dat moment het ongemak voor lief. Omdat de besluiten die ik moest nemen veel beter werden met de input van die scherpe medewerkers.

Intussen werk ik alweer acht jaar als zelfstandig adviseur en ik ben nog nooit zo creatief en effectief geweest. Dat komt doordat ik in alle vrijheid kan denken, spreken en doen. Die vrijheid is in een bedrijf per definitie wat beperkter. Maar grote organisaties zitten nu wel héél strak in het pak, terwijl meer speelruimte hard nodig is. Hoe krijgen we dat voor elkaar?

Onze honderd jaar oude loopbaanmachine is in elk geval aan verval toe. Want in de meeste organisaties, waaronder ook politieke partijen, maak je nog steeds carrière door zoveel mogelijk binnen de lijntjes te kleuren. Je loopt risico als je je uitspreekt, terwijl je als professional juist tot autonome denker wordt opgeleid. Dat wringt. En daar word je meestal niet gelukkig van. Soms lukt het een tijdje, omdat er goede arbeidsvoorwaarden tegenover staan en er brood op de plank moet. Maar als het te lang blijft schuren, kun je er ziek van

worden. Of je vertrekt en begint zoals veel anderen voor jezelf. Dat is dubbel verlies.

We doen ons met die beperkte speelruimte dan ook enorm tekort. Buiten de lijntjes kleuren binnen de organisatie biedt ook kansen. Je behoudt je geloofwaardigheid en kunt bijdragen aan belangrijke vraagstukken. Je raakt jezelf als mens niet kwijt in je professionele rol. Het leven van leidinggevenden wordt kleurrijker en betekenisvoller wanneer ze de eigenzinnige types in hun team omarmen. Het vraagt wat meer durf, maar niet (meteen) om revoluties of kamikazeacties.

Veiligheid creëren

Bovendien kun je er samen met anderen in je omgeving mee beginnen. Gewoon gaan oefenen in de dagelijkse praktijk. In je rol als eindverantwoordelijke beslissers, collega, leider van een team en inhoudelijk professional, en als mens. Ruimte maken om de andere stem te kunnen en willen horen. Die opgeschrikte nekharen lekker weer laten zakken en veiligheid creëren. De moed en de vaardigheid ontwikkelen om je uit te kunnen spreken. Die lichte buikpijn voor lief nemen. Samen aan de slag, met een beetje begrip en compassie voor elkaars ongemak. Een beetje humor nu en dan kan ook geen kwaad.

Buiten de lijntjes kleuren binnen organisaties zal altijd wat ongemakkelijk blijven. Dat was het ook voor mij, maar het heeft me veel opgeleverd. Ik voel me rijk met de ervaringen die ik in al die jaren heb opgedaan en ik ben trots op de mooie dingen die ik bij de organisaties waar ik werkte heb bereikt. Dat gun ik iedereen. Maar dan wel met een tikkie minder energie en zonder zo'n kuil met beukenootjes. Meer speelruimte geven en meer speelruimte nemen: daar worden we met z'n allen beter van. Een beetje stretchen dus. Je kunt er morgen al mee beginnen. 📌

De rampen die plaatsvonden door de tegenstem weg te drukken kennen we allemaal