

Ego-management als inclusieversterker

Peggy De Prins

Vergaderingen ... we besteden er met z'n allen eindeloos veel tijd en energie aan. Vaak terecht en nuttig, even vaak onterecht en belastend. Zeker wanneer zij worden gepercipieerd als politiek geladen 'arena's' waarin ego's strijden om het eigen grote gelijk, geworden zij tot karikaturen van een duurzame en inclusieve HR-praktijk.

Recent onderzoek uit de social profit sector (Vivo, 2015) toont aan dat inefficiënt ervaren vergaderen als één van de belangrijkste oorzaken wordt aangeduid van de (te) hoge werkdruk. Medewerkers vinden vergaderingen vaak zinloos, lang, besluiteloos, Een sector met toch een robuuste traditie wanneer het gaat om dialoog en democratisch overleg, kreunt onder een gebrek aan vergaderdiscipline, zo lijkt het.

Vergaderingen als politiek geladen arena's

Ook in het recente en druk besproken managementboek *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux (2015) wordt verwezen naar de weinig duurzame, door ego's gedomineerde overlegpraktijken. De auteur vergelijkt vergaderingen met arena's, waarin iedereen die een hart heeft op de vlucht wordt gejaagd. Klassieke vergaderingen staan volgens de auteur haaks op het concept van wholeness. Ze verlangen vaak van ons dat we een mannelijke doortastendheid tonen, vastberadenheid en kracht laten zien, terwijl we reserves en kwetsbaarheid angstvallig proberen weg te stoppen. "Niemand vindt het leuk in het openbaar een debat te verliezen of toe te zien hoe de eigen zienswijze in een bijeenkomst met collega's

terzijde wordt geschoven. Om zich veilig te voelen, proberen sommigen de gang van zaken te domineren en trekken anderen zich terug” (Laloux, 2015, 190).

Het beeld van organisaties als politieke arena is niet nieuw. Mintzberg gebruikte reeds in 1985 deze metafoor om aan te geven dat in elke organisatierealiteit (dominante) coalities worden gevormd rond bepaalde personen en thema's. Binnen dergelijke arena's gedragen de deelnemers zich politiek en dragen vergaderingen telkens impliciet dan wel expliciet een politiek stempel. Niet dat elk politiek gedrag hoeft te resulteren in excessief ego-gedrag, maar de kans bestaat dat sommige individuen de agenda eenzijdig domineren, terwijl anderen zichzelf volledig wegcijferen. “Er voor spek en bonen bijzitten”, heet dat dan. Droomden zij hierbij vroeger lekker weg, dan kenmerken zij zich nu door het veelvuldig checken van hun emails en sociale media. Vergaderen wordt hierdoor wel een zeer dure én weinig inclusieve bezigheid, waarbij de ene ego-groep dominant participeert terwijl de andere groep zich uitgesloten voelt.

Hoe kan het anders? Hoe verhogen we de vergaderhygiëne en verhinderen we excessief ego- of ‘dikke ikke’-gedrag? Met ‘dikke ikke’ verwijst de Nederlandse socioloog Harry Kunneman (2005) naar de verontrustende uitvergroting van het autonome individu, dat zich (vaak subtiel) laat kenmerken door zelfingenomenheid, minachting voor andersdenkenden, het eenzijdig najagen van het eigenbelang, etc.

Ego-management

Op zoek naar ego-begrenzers botsen we snel op een arsenaal aan interventies. In het kielzog van Laloux (2015) komt allereerst het organisatiedesign in het vizier. In een klassiek bureaucratisch piramidemodel zijn op alle niveaus constant complexe en abstracte afstemmingsvergaderingen nodig. In zelfsturende organisaties vervalt de noodzaak van deze vergaderingen bijna geheel. Teams houden frequent korte vergaderingen om beslissingen af te stemmen en te nemen. De inhoud van de vergaderingen ligt dicht bij de leefwereld van de deelnemers ervan, waardoor snel een zinvolle dialoog kan ontstaan. Wanneer bepaalde inhoudelijke kwesties afzonderlijke of bijkomende aandacht vragen, kunnen co-creatieve momenten ad hoc worden ingepland. De inhoudelijke topic geldt dan als filter voor wie uitgenodigd wordt of wil worden. Waarderende en/of energiegevende vragen zorgen voor bezieling en co-creatie.

Toch kan ook in dit soort overleg dominant ego-gedrag de kop opsteken. Vandaar dat naast structuur- en inhoudsinterventies, ook vaak procesinterventies gewenst zijn. Frederic Laloux (2015) pleit voor specifieke vergadermethoden om de deelnemers te helpen hun ego in bedwang te houden en met elkaar vanuit wholeness te communiceren. Hij verwijst bijvoorbeeld naar het invoeren van een stiltemoment bij aanvang van de vergadering, om de mensen vanuit aandacht met zichzelf en elkaar te verbinden. Een soort lightversie van mindfulness voor vergaderingen, zeg maar. Ook het invoeren van een begin- en eindronde bij vergaderingen verhoogt het gevoel van wholeness. Bij het beginrondje worden de deelnemers

uitgenodigd om te delen hoe ze zich op dat moment voelen waardoor emoties kunnen worden achtergelaten of waardoor dingen naar elkaar toe kunnen worden uitgesproken. Het eindrondje creëert op zijn beurt ruimte voor de in de vergadering niet uitgesproken emoties en moedigt feedback, waardering en eerlijkheid aan over de kwaliteit van de interacties van het team.

Thinking environment

Soortgelijke procestechnieken voor egobegrenzing worden ook vanuit gender- en inclusie-invalshoek sinds jaren gepromoot. Nancy Kline bijvoorbeeld, auteur van het boek *Time to Think* (2002), is ervan overtuigd dat mensen pas echt tot een kwaliteitsvol denkproces kunnen komen wanneer zij zich in een context van aandacht, gelijkheid, waardering, aanmoediging, etc. bevinden. Iedereen, ongeacht of men intravert/extravert is, men al dan niet behoort tot een kansengroep, men al dan niet een formele positie bekleedt, krijgt gegarandeerd spreektijd, wat meteen zorgt voor rust en kalmte tijdens vergaderingen. Eén van de basisassumpties is immers dat ieders stem moet worden gehoord, anders is men niet aanwezig geweest. Er wordt bovendien effectief geluisterd naar elkaar, diegene die aan het woord is wordt niet onderbroken, diversiteit in denken wordt aangemoedigd en waardering voor elkaar wordt uitgesproken. Deze mechanismen zorgen ervoor dat het 'dikke ikke'-gedrag wordt geminimaliseerd en dat tegelijkertijd individuele én collectieve denkprocessen kunnen worden geoptimaliseerd.

Tot slot

Bovenstaande beeld dat wordt opgeroepen is natuurlijk ideaaltypisch. Bij elke concrete vooropgestelde oplossingspiste valt wellicht een tegenvoorbeeld of tegenargument te bedenken. De praktijk binnen verschillende contexten zal moeten uitwijzen wat wanneer werkt en wat niet. Belangrijk zal steeds zijn om als voorzitter of als groep het juiste evenwicht te vinden tussen ego-begrenzers en ego-versterkers. Even belangrijk is om hierover de dialoog met elkaar te durven aangaan. De assumptie is dat wanneer het lukt om zo'n evenwicht te bereiken, dit zowel het resultaat van de vergadering als het vergaderplezier ten goede zal komen.

Peggy De Prins is verbonden aan de Antwerp Management School en de Universiteit Antwerpen, departement Management en is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.

Literatuur

- Klyne, N. (2002). *Time to Think: Listening to Ignite the Human Mind*. Cassell.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Humanistic University Press.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Leuven: Lannoo Campus.
- VIVO (2015). *De Vlaamse social-profitsectoren en werkbaar werk*. Brussel.