

## Gele hesjes



Al sinds vele jaren maken gele hesjes deel uit van het straatbeeld. Denk maar eens aan de vrijwilligers in de berm op een klapstoeltje als de kinderen van groep 8, vlak voordat ze afzwaaien van het basisonderwijs, de gemeente onveilig maken omdat ze verkeersexamen hebben. Of de bestuurder van een auto, die achter de vangrail staat te wachten op de wegwacht. Ook de verkeersbrigades kunnen een geel (vaker oranje) hesje dragen als ze bij het begin of eind van de schooldag kinderen van de ene kant naar de andere kant van de straat begeleiden. Iedereen weet wat een dergelijk hesje betekent. De kaders zijn helder en kort

gezegd betekenen ze: Pas op, kwetsbare personen.

De laatste maanden, begonnen in Frankrijk, demonstreren hele groepen mensen in gele hesjes. Deze twee woorden zijn omgevormd tot een naam van een groep, een begrip. Het protest is begonnen tegen de verhoging van de accijns op brandstof, die de Franse regering wil doorvoeren. Het is opmerkelijk dat de demonstranten op een zeer brede steun kunnen rekenen, want mensen in verschillende landen hebben zich solidair verklaard en trekken op hun vrije zaterdag ook een geel hesje aan en verzamelen zich of lopen willekeurig door een stad, zoals de eerste keer in Nederland. Maar gaat het werkelijk om die accijnsverhoging of speelt er iets anders?

Ewald Engelen<sup>1</sup> schreef op 28 november 2018 in De Groene Amsterdammer een column waaruit ik een klein gedeelte citeer: “..... simpelweg omdat een substantieel deel van de burgerij het zat is de rekening te betalen voor schade die zij niet heeft veroorzaakt. En die rekening dan ook nog gepresenteerd krijgt zonder gehoord te zijn en als volwassenen te hebben mogen meepraten over de redelijkheid van de hoogte en de verdeling ervan.” Dit niet mogen meepraten en het gevoel hebben van niet gehoord te worden is helaas niet alleen het geval bij overheidsaangelegenheden. In veel bedrijven is dit ook een vaak voorkomend verschijnsel, hetgeen aantoonbaar tot een lagere productiviteit, ontwikkeling en groei leidt.

### Het gevolg van niet gehoord worden

Het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup doet elke twee jaar een grootschalig mondiaal onderzoek naar de arbeidsbetrokkenheid van de medewerkers. In het rapport van 2017<sup>2</sup> staat dat ongeveer 12% van de ondervraagde werknemers betrokken zijn bij hun werk, 75% niet betrokken is en 13% actief tegenwerken. Dit zijn schrikbarende cijfers. (In Frankrijk zijn de cijfers nog dramatischer, namelijk 6% betrokken, 69% niet betrokken en 25% tegenwerkend).

---

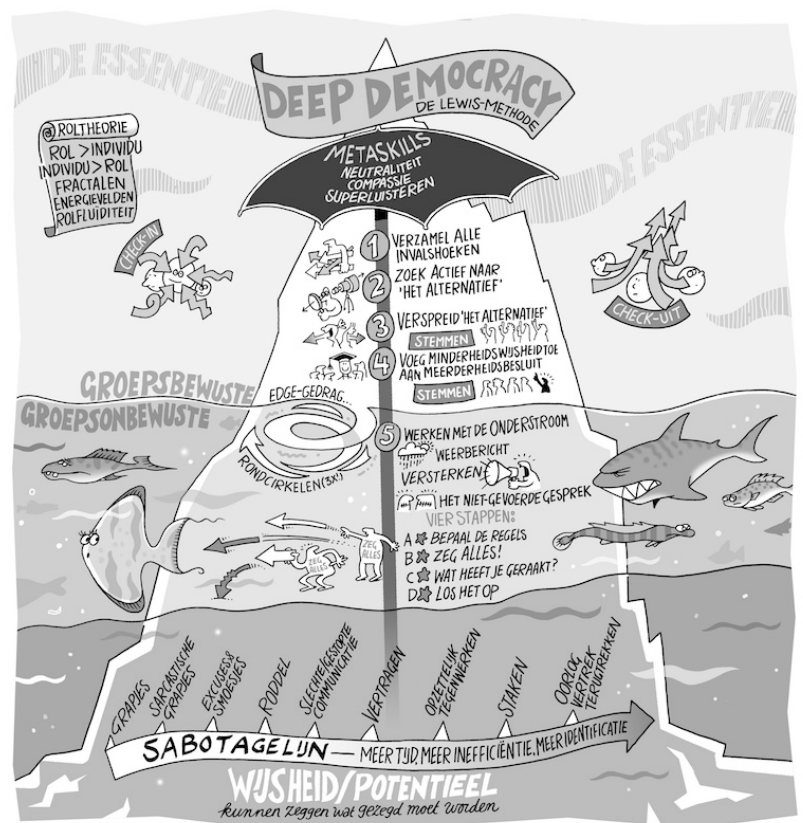
<sup>1</sup> Hoogleraar financiële geografie aan de Universiteit van Amsterdam

<sup>2</sup> State of the global workspace 2017

Uit deze cijfers blijkt dat er veel te winnen valt als we beter gaan luisteren naar elkaar en meer gebruik maken van de wijsheid die aanwezig is in de bedrijven, maar vaak onzichtbaar is.

## Deep Democracy

Een van de methoden om elkaar beter te horen is Deep Democracy (DD). Na de afschaffing van de apartheid begin jaren 90 hebben Greg en Myrna Lewis deze methode ontwikkeld om de verandering die de witte en zwarte medewerkers moesten ondergaan te ondersteunen. Deep Democracy, oftewel diepe democratie, geeft stem aan de minderheid en voegt deze toe aan een meerderheidsbeslissing, waardoor deze rijker en door iedereen gedragen wordt. De bedoeling van de methode is om dat wat in het onbewuste van de groep zit zichtbaar te maken. Met andere woorden: de methode brengt de waterlijn tussen groepsbewuste en



Figuur 1 ontwikkeld door Jitske Kramer

groepsonbewuste naar beneden, waardoor medewerkers zich meer betrokken voelen en minder zullen tegenwerken. Er zijn verschillende stadia van tegenwerking of sabotage, te weten:

- Maken van grapjes over collega's of beslissingen
- Verharding naar sarcastische grapjes
- Verzinne van excuses en smoesjes om werk niet uit te voeren
- Roddelen over of zelfs pesten collega's
- Slechte of kwetsende communicatie
- Vertragen
- Opzettelijk tegen werken
- Staken
- Oorlog, vertrek of terugtrekken

## Het niet-gevoerde gesprek

Maar moeten we het zover laten komen? Het antwoord hierop zal waarschijnlijk nee zijn, maar helaas zijn we niet altijd bij machte om het gedrag van de groep tijdig zo te veranderen dat we elkaar weer vinden. Dan zijn er andere manieren van communicatie

nodig, bijvoorbeeld het gesprek op voeten. En in wezen zijn de demonstraties van de gele hesjes een vorm van het gesprek op voeten. De betogers scanderen leuzen en opvattingen en iedereen die dat herkent sluit zich aan. Totdat er een ander argument geuit wordt en dan beweegt de hele groep of een gedeelte zich naar dat argument als steunbetuiging. Zolang er mensen zijn die iets anders vinden, vindt er beweging plaats. Tenzij ze om de hete brij heen gaan draaien, edgen of cirkelen genaamd en niet zeggen wat ze werkelijk belangrijk vinden omdat ze dat te spannend vinden. Dan is het tijd om de groep even over de rand te duwen (kissing over the edge). Daarmee wordt natuurlijk niet het geweld en de plunderingen bedoeld, die de zaterdagen in Frankrijk inmiddels kenmerken. Geweld heeft nog nooit tot een goed gesprek geleid, eerder tot ingraven in meningen en argumenten.

### **Pijlen gooien**

Nee, daarmee wordt opnieuw een andere manier van een gesprek voeren bedoeld. We gaan de tegenstellingen stevig neerzetten, we spreken een aantal veiligheidsprincipes af en dan gaan we 'pijlen' gooien. Die kunnen raken, maar zijn niet bedoeld om te kwetsen. Om beurten vallen we een kant van de tegenstelling aan en zeggen alles waarom die kant niet deugt of een ronduit slecht plan is, dan doen we dat vanuit het perspectief van de andere kant. En dit herhalen we net zolang totdat echt alles gezegd is dat gezegd moet worden. Dan inventariseren we bij iedere aanwezige wat geraakt heeft en wat dat over de persoon zelf zegt. Door deze inzichten te delen ontstaat er begrip en zijn we bereid om samen na te gaan denken hoe we de situatie kunnen gaan oplossen.

Bij de gele hesjes zijn we helaas nog niet in de fase aangekomen dat we de conflicten die er zijn op deze manier kunnen beslechten. De pijlen die de demonstranten gooien zijn nog niet virtueel en de waterlijn is nog aan het stijgen. Tot hoelang blijven de leiders doof voor de minderheidswijsheid en hanteren ze de "democratische meerderheidsbeslissing" als uitgangspunten. Waarom stellen ze de volgende vraag niet: "wat hebben jullie nodig om mee te gaan op de door de regering ingeslagen weg". En dan natuurlijk ook echt luitsteren naar de antwoorden. Op die manier kunnen de gele hesjes hun oorspronkelijke betekenis "pas op kwetsbare mensen" terugkrijgen en wordt de minderheidswijsheid toegevoegd aan de meerderheidsbeslissingen, of wel diepe (lees echte) democratie.

De Kwaliteitskring Noord-Holland zal in het seizoen 2019-2020 een bijeenkomst organiseren waarin we dieper ingaan op Deep Democracy. Interesse om erbij te zijn, kijk op onze website [kknh.nl](http://kknh.nl).

Ivonne Verkes, voorzitter Kwaliteitskring Noord-Holland