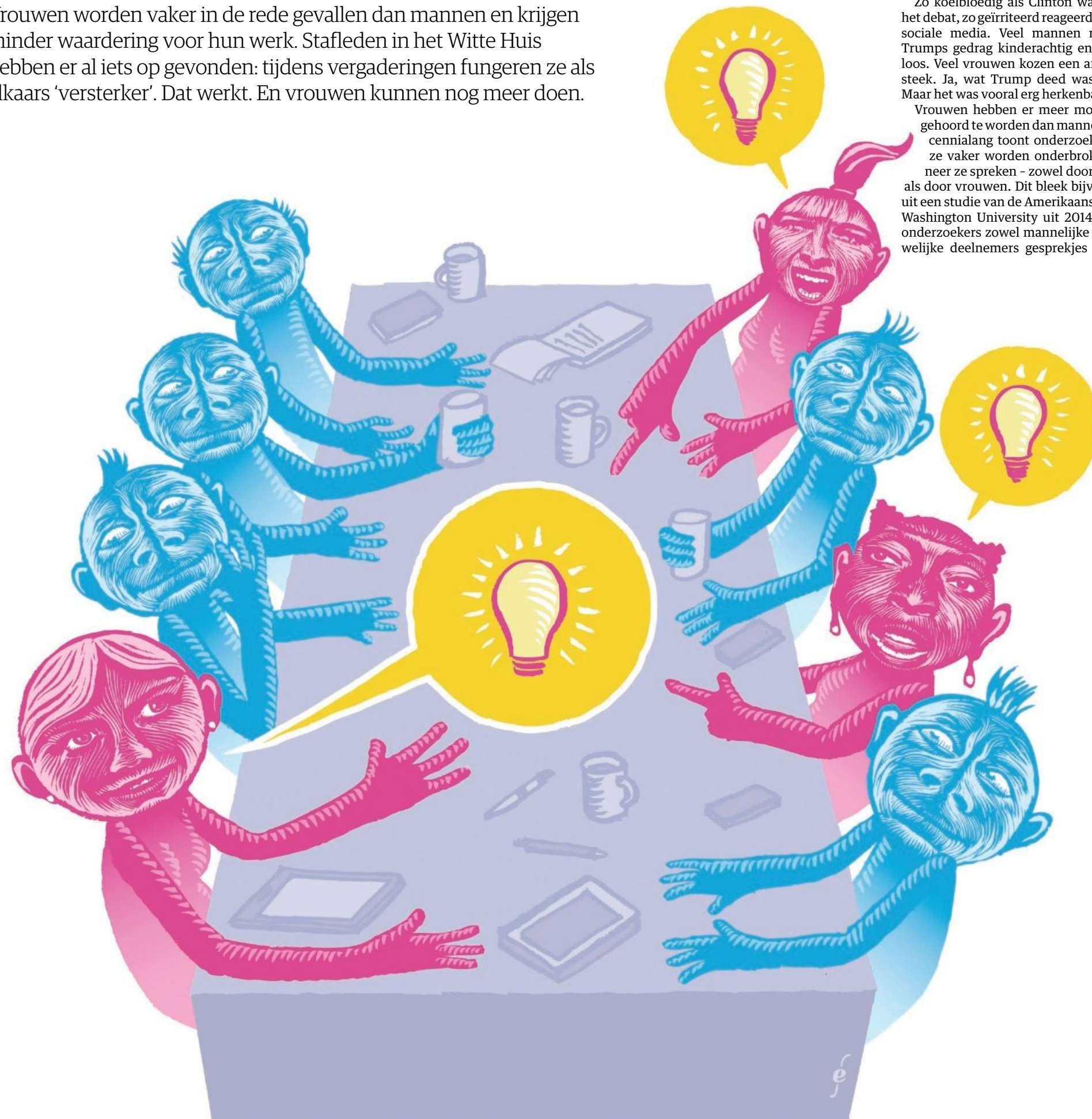




GESPREKSTECHNIEN

# Wat zij zegt, dat is echt een goed idee

Vrouwen worden vaker in de rede gevallen dan mannen en krijgen minder waardering voor hun werk. Stafleden in het Witte Huis hebben er al iets op gevonden: tijdens vergaderingen fungeren ze als elkaars 'versterker'. Dat werkt. En vrouwen kunnen nog meer doen.



Door onze medewerker Anouk Vleugels

**W**einig vrouwen blijven zo onverstoort als ze worden onderbroken als Hillary Clinton. In de naar verluidt 51 keer dat Donald Trump haar in de rede viel tijdens het eerste presidentiële debat, vertrok ze geen spier. Soms glimlachte ze even in de camera, of rolde ze met haar ogen. Eén keer moest ze hardop lachen. Zo koelbloedig als Clinton was tijdens het debat, zo geïrriteerd reageerde men op sociale media. Veel mannen noemden Trumps gedrag kinderachtig en respectloos. Veel vrouwen kozen een andere insteek. Ja, wat Trump deed was irritant. Maar het was vooral erg herkenbaar. Vrouwen hebben er meer moeite mee gehoord te worden dan mannen. Al decennialang toont onderzoek aan dat ze vaker worden onderbroken wanneer ze spreken - zowel door mannen als door vrouwen. Dit bleek bijvoorbeeld uit een studie van de Amerikaanse George Washington University uit 2014, waarbij onderzoekers zowel mannelijke als vrouwelijke deelnemers gesprekjes van drie

minuten lieten voeren en het aantal interrupties bijhielden. In het eerste presidentiële debat, waarin Donald Trump Hillary Clinton 51 keer onderbrak, deed zij dat slechts 17 keer bij hem. In het debat van afgelopen zondag was de score volgens website Vox.com 18-1 voor Trump.

Behalve dat vrouwen vaker in rede worden gevallen, krijgen ze ook minder waardering voor hun bijdrage in teamverband. Dit was de conclusie van een onderzoek uit 2005 van sociaal psycholoog Madeline Heilman, werkzaam voor New York University. Beide problemen worden veroorzaakt door *gender bias*: de - vaak onbewuste - neiging meer waarde te hechten aan de daden en woorden van mannen dan aan de daden en woorden van vrouwen.

**Vrouwen als elkaars versterker**

In het Witte Huis heeft men hier iets op gevonden, liet een oud-werkneemster onlangs weten aan *The Washington Post*. Tijdens de eerste termijn van president Obama waren vrouwelijke leden van The White House Senior Staff behoorlijk in de minderheid. Daarom hadden deze vrouwen onderling afgesproken dat ze zouden fungeren als elkaars versterker. Elke keer dat één van deze vrouwen een goed punt maakte in een vergadering, werd dat door een andere vrouw herhaald. Bovendien gaf de 'versterker' de *credits* aan de bedenker, zodat mannen er niet met het idee vandoor konden gaan.

Een slim idee, vindt Danielle Braun van de Academie voor Organisatiecultuur. Ze is 'corporate antropoloog' en gespecialiseerd in organisatiecultuur en leiderschap. „Deze vrouwen zijn in de minderheid, maar laten hun stem twee keer zo hard klinken. Zo worden ze toch een gelijkwaardige speler in het gesprek. *Girl power* op kantoor.” Braun gebruikt de techniek - genaamd 'amplificatie' - zelf ook in haar trainingen. Alleen is het dan de gespreksleider die voor versterker speelt.

Amplificatie is een onderdeel van Deep Democracy: een gespreksmethode die na het afschaffen van de apartheid in Zuid-Afrika werd ontwikkeld, om de stem van de minderheid in een dialoog toe te voegen aan een meerderheidsbesluit. Zodra iemand een tegendraads geluid laat horen, herhaalt de gespreksleider dit - liefst in een sterkere bewoording. Braun: „Dus stel dat iemand zegt: 'Ik zou het prettig vinden als we voortaan doelmatiger zouden vergaderen.' Dan zegt de gespreksleider: 'Het zou goed zijn als er voortaan minder getwijfeld en geluld wordt.'” De methode is effectief, maar vereist wel wat subtiliteit. „Als die vrouwen elkaar voortdurend papegaaien, is dat irritant. Je hoeft niet letterlijk te herhalen wat iemand zegt. Gebruik liever je eigen woorden.”

**Oogcontact helpt ook**

Ook via oogcontact kunnen vrouwen elkaar steunen in een groepsgesprek. Wanneer een spreker in een vergadering klaar is met spreken, kijkt hij doorgaans iemand aan die het woord moet overnemen. Volgens een onderzoek van sociaal psycholoog Tineke Willemsen hebben zowel mannelijke, als vrouwelijke sprekers de neiging op dat moment vaker een man aan te kijken. Het gevolg is dat mannen meer aan het woord zijn. „Veel mensen zijn zich hier niet van bewust”, zegt sociaal psycholoog Roos Vonk. „Maar als vrouwen vaker andere vrouwen zouden aankijken zodra hun spreekbeurt afloopt, blijven ze langer aan het woord.”

Daarnaast is er nog een rol weggelegd voor de notulist. Vonk: „Dat is meestal een vrouw. Vraag haar van tevoren erop te letten dat de opmerkingen van vrouwen goed vertegenwoordigd zijn in de notulen. Dan heb je nog een extra kanaal om de vrouwenstem beter te laten horen.” Deze notulen-truc is bedacht door organisatiepsycholoog Dorien Konst, voegt Vonk toe. „Zet dat er maar bij in je artikel, dan geven we meteen het goede voorbeeld.”

Het klinkt mooi, al die vrouwelijke solidariteit, maar willen vrouwen dit wel? Volgens de 'queen bee'-theorie zetten vrouwen zich juist af tegen andere vrouwen, om zelf hoger op te komen. Vonk: „Dat verschijnsel bestaat wel, maar is volgens onderzoek van de Utrechtse hoogleraar Belle Derks vooral zichtbaar in masculiene werkomgevingen. Bijvoorbeeld bij de politie.”

Vonk denkt dat de Witte Huis-methode best zou kunnen werken in Nederlandse organisaties, mits er een coöperatieve sfeer heerst. „Vrouwen moeten dit in eerste plaats doen voor het collectieve belang, niet voor henzelf. Anders krijg je gezeur in de trant van: 'Ik herhaalde jouw opmerking net wel, waarom herhaalde jij mijn opmerking niet?'” Bovendien moet het initiatief vanuit de vrouwen zelf komen, niet worden opgelegd door een manager of baas. „Anders wordt dat herhalen een geforceerd kunstje, en daar komt alleen maar gegiechel van.”

**Heb je haar weer**

Wat kunnen vrouwen verder nog doen om boven de ruis uit de komen? Alle technieken inzetten die helpen om de stem van de minderheid te spreiden, zegt Braun. „In een team met weinig vrouwen is het vaak dezelfde persoon die haar mond opendoet. Heb je haar weer, denken mensen dan. Het gevolg is dat mensen deze persoon gaan zien als het probleem, en de inhoud van haar argumenten negeren.” Wat dan helpt, is als de gespreksleider andere teamleden betreft bij het onderwerp. „Stel de simpele vraag: wie van jullie herkent dit? Vaak blijkt dat er dan ineens wel medestanders zijn.”

Een andere tip is het zoeken van een sponsor. „Dat is niet hetzelfde als een coach”, benadrukt Braun. Een sponsor is iemand die deuren voor je kan openen, of je kan voorstellen aan belangrijke connecties. Dat kan iemand zijn met een hogere functie bij hetzelfde bedrijf, of in het geval van zelfstandigen: iemand in dezelfde sector met meer succes. „Geef een vrouw een coach, en er wordt al snel gekeuveld over de kinderen. Mannen hebben sponsors, vrouwen hebben coaches.”

Gesprekstechnieken kunnen een handig steuntje in de rug zijn, maar als vrouw vaker je mond opendoen vereist ook een mentaliteitsverandering. Vrouwen willen vaak aardig gevonden worden, wat niet strookt met dominant gedrag. Volgens communicatie-adviseur Liesbeth Tettero is dit een bekend probleem. „Kijk maar naar Hillary Clinton. Zij wijkt af van de norm, omdat ze zich dominant opstelt. Daarom gaat de discussie vaak over haar *likeability*. Ze mag competent zijn, maar veel kiezers vinden haar niet aardig.”

Toch is dat geen reden om te zwijgen, vindt Tettero. Ze stelt vrouwen tijdens haar trainingen vaak de vraag: wil je aardig of vaardig gevonden worden? „Vaak blijkt dat eerste dan toch erg belangrijk. Maar waarom eigenlijk? Jij vindt zelf ook niet iedereen aardig, dus wat maakt het uit als niet iedereen jou aardig vindt? Wees eens de bitch. In de praktijk blijkt dat anderen je assertiviteit vaak best op prijs stellen.”

Het moet geen geforceerd kunstje worden, daar komt alleen maar gegiechel van

Roos Vonk, psycholoog

Waarom moet iedereen jou aardig vinden? Wees eens de bitch

Liesbeth Tettero, adviseur en coach