

# Pussyfooten

## Over dansen rond de realiteit en het doorbreken van de Abilene paradox

Een van mijn favoriete auteurs is de in 2015 overleden psycholoog Jerry Harvey, die vooral bekend is geworden door de 'Abilene paradox', beschreven in zijn eerste boek (Harvey, 1988). De Abilene paradox verwijst naar een fenomeen waarbij groepsleden hun eigen voorkeuren publiekelijk niet uitspreken maar meegaan met wat ze denken dat de andere groepsleden willen. Zo kan het gebeuren dat de groep tegengesteld handelt aan de wensen van al haar leden, die op individueel niveau heel goed kunnen overeenkomen. Harvey beschrijft dit proces meesterlijk aan de hand van een ervaring met zijn familie, waarbij Jerry en zijn vrouw plus schoonouders op een vredige zondagmiddag een tripje ondernemen en zich vrijwillig onderdompelen in een allesverzengende zomerse hitte, vervoerd in een oude auto zonder airconditioning, terwijl ze ieder voor zich liever thuis waren gebleven om domino te spelen in de verkoelende schaduw op de veranda. Dat bleek achteraf, toen ze eenmaal uitgeput en uitgedroogd weer thuis waren en zochten naar die ene zondebok. Die er niet was, want ze hadden ar allemaal aan bijgedragen.

Een vergelijkbaar thema staat wederom centraal in zijn tweede boek met de jaloersmakend mooie titel *How come every time I get stabbed in the back, my fingerprints*

*are on the knife?* (Harvey, 1999). Ook nu gaat het over hoe mensen medeplichtig kunnen zijn aan hun eigen slachtofferschap. Omdat ze zich niet hebben uitgesproken, verzuimd hebben actie te ondernemen daar waar dat noodzakelijk was, en de confrontatie uit de weg zijn gegaan. En opnieuw bestaat het boek uit een verzameling van persoonlijke doorleefde verhalen, waarin Harvey op een buitengewoon humoristische maar tegelijkertijd diepwijze manier dergelijke collusieve groepsdynamieken blootlegt. Collusie in deze betekenis is anders dan die in economische of juridische zin. In eerstgenoemde betekenis gaat het over een heimelijke verstandhouding tussen bedrijven, vormgegeven in kartels en impliciete prijsafspraken. In het tweede geval betreft het een heimelijke verstandhouding onder ambtenaren gericht op het belemmeren van het opsporen van strafbare feiten. Collusieve groepsdynamiek betreft een heimelijke en impliciete overeenkomst tussen groepsleden gericht op het buiten de deur houden van de realiteit. Het zijn de betrokken groepsleden zelf die de realiteit niet onderkennen – buitenstaanders doen dat veel sneller. Dit in tegenstelling tot collusie in de economische en juridische betekenis, waarbij juist de buitenstaanders onwetend zijn over de afspraken of het spelletje niet of te laat doorzien; de betrokkenen zelf weten

daarentegen heel goed waar ze mee bezig zijn. Denk aan het sprookje *De nieuwe kleren van de keizer* van Hans Christian Andersen (Andersen, 1952): de menigte bejubelt de nieuwe kleren van de keizer die echter poedelnaakt rondloopt, verleid door sluwe wevers die zijn ijdelheid wisten te misbruiken en hem deden geloven dat alleen hij, de meest verfijnde onder de verfijnden, de exquise stof kon waarnemen. Een kind benoemt echter onbeschroomd de realiteit en weet daardoor de collusie te doorbreken. De wevers zelf waren doortrapte bedriegers.

### *Collusieve samenwerking is gericht op een wederzijdse bevrediging van verborgen behoeften*

De basis voor collusieve dynamiek is de vrees de eigen mening uit te spreken uit angst dat deze afwijkend is van die van de andere groepsleden. De eigen waarneming kan daartoe zelfs worden verloochend. Groepsleden koesteren negatieve fantasieën over de gevolgen ervan, namelijk afwijzing door dierbare anderen (Harvey, 1988). Collusie in deze betekenis impliceert geen fraude of bedrog. Een collusieve samenwerking tussen betrokkenen is gericht op een wederzijdse bevrediging van verborgen behoeften (bijvoorbeeld acceptatie, waardering, aandacht, bevestiging van een positief zelfbeeld). Er is sprake van een gedeeld belang om een confrontatie met de realiteit te vermijden en zo wordt geen verkenning van de individuele wensen en ideeën ondernomen. Verschillen worden gevreesd en daarom

wordt gekozen voor de wensen en ideeën die (ten onrechte) aan de andere groepsleden worden toegeschreven. Het bijzondere bij de Abilene paradox is nu juist dat groepsleden privé dezelfde mening zijn toegedaan, maar dat krijgen ze gedurende groepsbijeenkomsten niet op tafel.

Bij collusie in Harveys betekenis komt de druk van binnenuit: de groepsleden willen doen wat ze denken dat anderen willen doen, juist om in verbinding met de andere groepsleden te blijven; er wordt verzuimd de eigen voorkeur uit te spreken. Bij fenomenen als conformiteit of 'groupthink', is er druk van buitenaf: druk wordt uitgeoefend door een meerderheid of door een directief leider. Ook bij zogeheten 'cultures of silence' (e.g. Zerubavel) komt de druk van buiten. Onwelkome realiteiten, misstanden en wan-gedrag, veelal publieke geheimen, worden verzwegen, een taboe en daarmee ontkend. Angst en schaamte, maar ook machtsmisbruik liggen ten grondslag aan het in stand houden van een dergelijke cultuur. Degenen die de 'culture of silence' wensen te doorbreken ontmoeten afwijzing of zelfs verkettering. Terwijl het hier ook gaat over onwelkome realiteiten die velen kunnen waarnemen. Hoe meer mensen het zwijgen trachten te doorbreken en hoe machtiger zij zijn, des te groter de kans dat de olifant in de kamer wordt verjaagd. Interessant is dat het kind dat uitriep dat de keizer naakt rondliep, de menigte direct achter zich kreeg, terwijl de keizer doorliep alsof zijn neus bloedde, ook al onderkende hij dat het kind gelijk had. Was dit een poging om de pijn van gezichtsverlies te beperken? Of gaf hij hiermee te kennen dat hij boven de menigte stond?

Collusie is het tegenovergestelde van taakconflict. Taakconflict staat voor het uitspreken van reële verschillen in zienswijze, verlangens, behoeftes. Niet om simpelweg het eigen belang te laten prevaleren of om ruzie te maken, maar juist om bij te dragen aan de groepstaak. Het aangaan van taakconflict gaat over het algemeen gepaard met betere besluitvorming, betere onderhandelingsresultaten en betere samenwerking. Dit in tegenstelling tot relatieconflict, waarbij verschillen worden besproken teneinde het gelijk te behalen. Relatieconflict is destructief is voor samenwerking en de kwaliteit van besluitvorming. Uit angst voor relatieconflict wordt het hoognodige taakconflict niet aangegaan. Dus wordt er vermeden, wordt het contact uit de weg gegaan, en is er sprake van rond de pot draaien. Oftewel 'pussyfooten', een term die erg tot de verbeelding spreekt, zeker bij ondergetekende die in Engeland heeft gewerkt, en die zich vaak als een stier in de porseleinkast heeft gevoeld bij het ter discussie stellen van moeilijke kwesties (terwijl ik dit schrijf

overigens, luister ik naar het live brexitdebat in the House of Parliament... weinig poezen te bekennen). Om 'pussyfooten' te voorkomen moet de confrontatie met de realiteit aangegaan worden, zoals Harvey stelt. Niet om alleen oog te hebben voor de eigen belangen en niet om ruzie zoeken, maar om de reële verschillen in voorkeur, mening, zienswijze, behoefte etc. uit te spreken, teneinde er gezamenlijk beter uit te komen.

Het opkomen voor de eigen inzichten, zeker in geval van een werkelijke dan wel vermeende andersdenkende meerderheid, is niet gemakkelijk. Daar is moed voor nodig en psychologische onafhankelijkheid. Troost is dat degene die durft, grote kans heeft gevolgd te worden door anderen. Zeker als er sprake is van een zuivere Abilene paradox.

*Door Sandra Schruijer,  
hoogleraar Organisatiewetenschap  
aan de Universiteit Utrecht en hoogleraar  
Organisatiepsychologie aan de Universiteit  
van Tilburg, s.g.l.schruijer@uu.nl.*

## *Literatuur*

---

Andersen, H.C. (1952). De nieuwe kleren van de keizer. In H.C. Andersen, *Sprookjes en vertellingen*. Vertaling van W. Van Eeden, 8e druk. Utrecht: De Haan.

Harvey, J. (1988). *The Abilene paradox and other meditations in management*. New York: Lexington Books.

Harvey, J. (1999). *How come every time I get stabbed in the back my fingerprints are on the knife*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zerubavel, E. (2006). *The elephant in the room: Silence and denial in everyday life*. Oxford: Oxford University Press.

---