

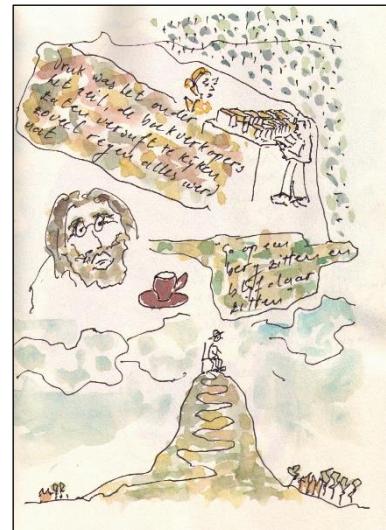
Dramaturgie

Een gesprek kun je alleen voeren met woorden, zou je zeggen. Maar als je er even over nadenkt, weet je dat dat onzin is. Zonder een woord te zeggen is Máxima een sprekende verschijning. En omgekeerd, oud-premier Lubbers stond erom bekend dat hij met veel woorden juist nietszeggend kon zijn. Wat spreekt, wat je aanspreekt, is maar zelden de tekst. Meestal gaat het om presentatie en uitstraling. Die zijn wat indruk maakt. Die onthoud je, niet wat er precies is gezegd.

Een gesprek is dus veel meer dan woorden. Het feit dat je bijeen bent, verbonden in de gezamenlijke bedoeling om gedachten en misschien wel gevoelens uit te wisselen, dat je bereid bent je mening te geven en te luisteren naar die van anderen, dat je elkaar kunt zien en elkaars houdingen, gebaren en gezichten kunt 'lezen', die vormen het belangrijkste. Het is de hele encenering, de dramaturgie, die de betekenis van een gesprek bepaalt.

Ik heb wel eens met een raad van bestuur in een conferentieoord gezeten waar ze een fout hadden gemaakt in de planning: per ongeluk hadden wij een veel te klein zaaltje gekregen. Zeven grote ego's in een benauwde ruimte, dat ging niet, ze barstten eruit. Het plafond was te laag, de tafel te klein, de wanden kwamen op hen af. Ze eisten ter plekke dat de planners het hele zalenschema omgoiden. Ik heb ook wel eens met een groep jongeren in een hoge oude kapel gezeten. Zij kregen er ruimtevrees van. Het was hen teveel. Soms heb je een decor nodig van beslotenheid, soms van uitzicht en weidsheid.

Ook voor het gesprek zelf gelden zulke wetten. Een gesprek heeft, net als een toneelstuk, een tekst en een subtekst. De eerste wordt uitgesproken, de tweede niet, hij bevat de stilzwijgende, soms heimelijke bedoelingen. Die komen alleen indirect tot uiting in ironie, parodie, beeldspraak en dergelijke. Daarin is vaak de echte waarheid te vinden. Het gesprek met de raad van bestuur ging ogenschijnlijk over de visie op de komende jaren. Maar na afloop bleek het eigenlijk over iets heel anders te zijn gegaan, namelijk wie van de zeven deelnemers de nieuwe driehoofdige leiding gingen vormen en wie er het veld moesten ruimen. Een machtsstrijd dus. Drie dagen lang voerden ze een gesprek over hun visie. Al die



tijd zaten we in een toneelstuk, een koningsdrama van Shakespeeriaans formaat. Inclusief doodsteek.

Een organisatie is te beschouwen als een voortdurend gesprek van een groep mensen verbonden rond een idee. Meestal concentreren managers zich alleen op de vraag wat het idee inhoudt: missie, visie, strategie. Maar de problemen zitten vooral in hoe mensen te verbinden. Dat hangt af van het vermogen een echt gesprek aan te gaan.