

# Inhoud

|  |     |
|--|-----|
| Inleiding                                      | 9   |
| Deel I – Bewustwording                         | 25  |
| 1 Het aangeleerde zwijgen                      | 27  |
| 2 Het probleem met zwijgen                     | 43  |
| 3 Wanneer zwijgen zin heeft                    | 67  |
| 4 Hoe je jezelf het zwijgen oplegt             | 99  |
| 5 Hoe je anderen het zwijgen oplegt            | 125 |
| Deel II – Actie                                | 159 |
| 6 Vind je stem                                 | 161 |
| 7 Gebruik je stem                              | 187 |
| 8 Hoe je je stem laat horen                    | 213 |
| 9 Hoe je mensen niet langer het zwijgen oplegt | 229 |
| 10 Hoe je het systeem verandert                | 251 |
| Conclusie                                      | 281 |
| Routekaart Zwijgen Afleren                     | 283 |
| Dankwoord                                      | 289 |
| Noten  | 297 |

# Inleiding

Iedereen wist dat het niet klopte dat hij de eer opstreek voor mijn werk. Ik was degene die tot 's avonds laat met de cijfers had zitten stoeien. Ik was degene die alles had afgestemd met de stakeholders. Ik was degene die bladzijden vol aantekeningen had gemaakt en samengevat tot drie afzonderlijke bespreekpunten. Iedereen wist dat ik dat was.

Iedereen behalve de leidinggevende die ertoe deed.

En toch zei niemand er wat van toen mijn collega alle eer opstreek.

Toen de leidinggevende hem prees omdat hij zo briljant was.

Toen mijn collega de promotie kreeg.

Ik was kwaad op hem. Ik was kwaad op anderen. Ik was kwaad op mezelf. Waarom had ik me niet verdedigd? Waarom was het me niet gelukt om die erkenning te krijgen? Het was mijn werk. Hélemaal mijn werk.

Toch zou het kinderachtig lijken als ik er iets van zei.

Er iets van zeggen zou betekenen dat ik geen teamspeler was.

Er iets van zeggen zou... er niet echt toe doen.

Ik vind het vreselijk om mijn mond open te moeten doen. Het is vermoeiend en soms ook vernederend. Het betekent dat je moet ontleden waarom je denkt wat je denkt en dat je je bestaan moet rechtvaardigen. En als anderen hun mond niet opendoen, lijkt het misschien alsof je je alléén in de vuurlinie begeeft, zonder pantser of verdediging.

Maar je zou ook kunnen zeggen: 'Als jij niet voor jezelf

opkomt, zal niemand dat doen,' toch?

Van mijn docent op de middelbare school, die riep: 'Harder praten!' tot de manager in mijn eerste baan die zei: 'Zeg maar hoe je er echt over denkt' (om me vervolgens te vertellen dat wat ik dacht niet goed was). Als ik een kwartje kreeg voor elke keer dat iemand had gezegd dat ik mijn mond open moest doen, zou ik nu kunnen rentenieren.

Helaas is je mond opendoen niet hetzelfde als harder praten. De vrijheid hebben om te zeggen hoe je er echt over denkt, is niet voor iedereen weggelegd.

Je zou misschien niet meteen denken dat ik het moeilijk vind om mijn mond open te doen.

Ik heb een universitaire opleiding gevolgd en geef les aan de beste universiteiten ter wereld. Ik heb de titel 'managing partner' vóór mijn naam staan en de initialen *JD* voor *juris doctor* achter mijn naam. Ik heb voor een publiek van wel driehonderdduizend mensen gestaan en verdien mijn geld met praten en leidinggeven.

Tot slot ben ik een vrouw, Aziatisch en (relatief) jong. Het is een goed gedocumenteerd stereotiep en statistisch gegeven dat mensen zoals ik goede starters zijn, maar de minste kans maken om naar managementniveau door te stromen. Mensen gaan ervan uit dat werknemers zoals ik hard werken en geen problemen veroorzaken, maar ze gaan er ook van uit dat we niet genoeg visie, zelfvertrouwen, vaardigheden en gewiektheid hebben om de tent te runnen.

Als Taiwanese immigrant in de Verenigde Staten van de jaren tachtig werd ik grootgebracht met het ethos van hard werken, je hoofd niet boven het maaiveld uitsteken, je aanpassen, dan zul je worden beloond. Het is niet zo heel anders dan het verhaal van andere immigranten. Het recept voor succes was *guai* – gehoorzaam – zijn en plichtsgetrouw de rol spelen die mij was toebedeeld.

Ik ben de incarnatie van de minderheidsmythe bij uitstek. Een stabiel tweeoudergezin, goede cijfers op school, fantastische vrienden. Ik ging naar de universiteit van Californië, in Berkeley, omdat dat de meest praktische keuze was. Ik heb later gestudeerd en lesgegeven aan Harvard Law School. Ik heb alle vinkjes om een goed leven te kunnen leiden. In sommige kringen zouden mensen zeggen dat ik het gemaakt heb. Dus wat valt er nog te klagen?

Als succes alleen zou betekenen dat je aan tafel mag zitten, dan zou ik succesvol zijn.

Maar aan tafel zitten betekent nog niet dat je echte stem ook welkom is.

Ik word voortdurend gevraagd om beslissingen te bekrachtigen vanuit het ‘minderheidsperspectief’ – alsof ik zou kunnen spreken voor alle vrouwen, voor mensen van kleur en van oudsher onderdrukte groepen. Ik ben vaak aanwezig opdat de gevestigde macht zich goed kan voelen over zichzelf (of de cijfers in het aandeelhoudersrapport kan veranderen), opdat de vergaderruimte er iets diverser uitziet, maar niet per se omdat ze willen horen wat ik te zeggen heb.

Ik ben een symbolische maar zwijgzame medewerker.

Zwijgen is een overlevingsstrategie, vermijden dat je in een slecht blaadje komt. Zwijgen betekent dat je niet hoeft deel te nemen aan zogenaamd gezonde discussies die mij een onbehaaglijk gevoel geven. In sommige gevallen betekent stilte gewoon dat ik de baan die zorgt dat ik mijn rekeningen kan betalen niet kwijtraak.

Zwijgen is wat ik heb geleerd, geïnternaliseerd en waar ik vaak voor beloond ben.

Ik heb deelgenomen aan teamvergaderingen waarbij George zei dat Chen de cijfers maar moet doen, want Aziaten zijn zo goed in wiskunde. Serieus? Die stereotypen zijn zo oud en versleten als slechte sitcoms uit de jaren tachtig. Ik laat het van me afglijden omdat ik het niet waard vind om de

woede van George over me af te roepen. Het is gewoon een geintje. Typisch George.<sup>1</sup> Bovendien, zijn dit eigenlijk wel mijn zaken? Ik probeer hier gewoon mijn werk te doen. Het is gemakkelijker als ik onder de radar blijf.

Maar als het niet mijn zaken zijn, wiens zaken zijn het dan wel?

Je denkt misschien: *Ik zou er wat van zeggen. Iemand moet er wat van zeggen, anders verandert er nooit iets. Zo ben ik gewoon. Ik doe het juiste en ik vecht voor anderen!*

Maar is dat wel zo?

Als je vermoedt dat het geweldige idee van je baas het leven van je collega tot een hel zal maken, zeg je er dan iets van? Als je weet dat het team de doelen voor het vierde kwartaal niet gaat halen, omdat die doelen niet realistisch waren, zeg je er dan iets van? Als de acties van je buurman op het randje van ethisch zijn, zeg je er dan wat van? Als een universiteitsbestuurder een botte opmerking maakt waarmee hij een student vernedert, zeg je er dan wat van? Als een vriendin een racistische opmerking maakt tijdens happy hour, zeg je er dan wat van? Als je partner je choqueert door grappen te maken over je gehandicapte buurvrouw, zeg je er dan wat van?

Deze mensen gaan over je salaris en je promotie. Ze zijn van invloed op je kwaliteit van leven. En ze bedoelden het uiteraard niet zo, toch?

Of toch wel?

Als je het hun vraagt, zullen de meeste managers zeggen dat ze willen dat hun mensen er iets van zeggen als ze iets zien. Werkgevers willen dat werknemers gezondheids- en veiligheidsovertredingen en fout gedrag melden vóórdat het een hr-probleem of een juridische kwestie voor het bedrijf wordt. De meeste mensen zullen desgevraagd zeggen dat ze een vertrouwensrelatie willen met hun vrienden en naasten. Als we gezien, gekend, gehoord willen worden in die relaties, moeten we onze mond opendoen.

Maar hoeveel mensen doen dat ook echt?

Het loont om je mond te houden. Voor mensen met een van oudsher gemarginaliseerde identiteit kan je stem verheffen een nieuw, ongemakkelijk en riskant avontuur zijn. Hoe kun je je stem verheffen in een wereld waarin je herhaaldelijk te horen hebt gekregen dat je dat juist niet moet doen? Zwijgen gaat gepaard met veiligheid en zelfbehoud. Jezelf muilkorven is misschien ongemakkelijk, maar is in elk geval draaglijker dan de reacties van anderen op je woorden. Waarom zou je je onderwerpen aan het symbolische en plichtmatige ritueel van je mond opendoen als je weet dat niemand erop zit te wachten en het de situatie eerder slechter dan beter maakt?

En toch is het voor onze individuele en collectieve veiligheid, onze vooruitgang en ons welzijn nodig om onze stem te laten horen. Dus wat moeten we doen?

Dit is een boek over zwijgen.

Hoe we hebben geleerd om te zwijgen, hoe we voordeel hebben gehad van zwijgen, hoe we anderen het zwijgen hebben opgelegd – én hoe we voor een andere aanpak kunnen kiezen. Het gaat om meer bewustwording van wat we hebben meegekregen en om het afleren van onbewuste patronen, zodat we bewuste keuzes kunnen maken in de manier waarop we ons aan de wereld tonen. Het gaat erom hoe we talent volledig kunnen ontplooien, vertellen wat ons bezighoudt, en een vollediger versie van onszelf kunnen zijn – en elkaar daarbij kunnen helpen.

Dit is een boek voor mensen die te horen hebben gekregen dat hun stem laten horen de leiderschapsvaardigheid is die ze nodig hebben om een volgende stap te maken, die hun standpunten duidelijk willen maken tijdens vergaderingen en anderen eindelijk zo ver willen krijgen dat ze luisteren.

Dit is een boek voor mensen die het zwijgen is opgelegd –

die te horen hebben gekregen dat ze niet goed genoeg zijn, die voorzichtig hebben moeten afwegen wat ze willen delen en wie ze kunnen zijn, en die niet precies weten hoe hun stem klinkt nadat die zo lang is onderdrukt.

Dit is een boek voor iedereen die gezien, gekend, gehoord en gewaardeerd wil worden, en die tot de conclusie komt dat mensen in je omgeving je niet kunnen steunen tenzij je hun vertelt hoe ze dat het best kunnen doen.

Dit is ook een boek voor leiders en familieleden met goede bedoelingen die het oprecht beter willen doen. Je gelooft in het respecteren van de waardigheid van ieder mens, maar je ziet nog niet hoe jouw handelwijze de mensen die je wilt steunen juist het zwijgen oplegt.

Ik gebruik in dit boek vaak de wij-vorm om ons te beschrijven, omdat ik iemand ben die het zwijgen is opgelegd. Ik ben ook iemand die – ondanks mijn goede bedoelingen – anderen het zwijgen oplegt. Hoewel de gevolgen van zwijgen vooral merkbaar zijn voor mensen met een gemarginaliseerde identiteit, is dit boek voor ons allemaal – omdat we allemaal een taak hebben in het vinden van een gezondere manier van doen.

Zwijgen is per definitie een afwezigheid – de afwezigheid van een stem, de afwezigheid van een mening, de afwezigheid van leven. Het begint zo subtiel dat we het niet eens merken. We trekken onze werkelijke gedachten terug uit het gesprek en vervangen die door wat we denken dat anderen willen horen. Maar omdat we ons inhouden en we geen veilige omgeving hebben waarin mensen dingen met elkaar kunnen delen, verliezen we briljante ideeën tijdens een brainstorm of missen we de waarschuwing die toekomstig hartzeer of hoofdpijn had kunnen voorkomen.

Zwijgen is ook je mond houden voor de lieve vrede. Je woorden zo kiezen dat ze niet meer verzet opleveren dan je

nu aankunt. Dat je de rol speelt die je is toebedeeld en niet de rol die je wilt.

Zwijgen is niet uitgenodigd worden voor of geen toegang krijgen tot het gesprek, omdat er geen ruimte is, geen uitnodiging of omdat je niet waardevol genoeg bevonden wordt. Zwijgen is te horen krijgen dat je je mond moet houden en mooi moet zijn, of dat je er alleen nog bent omdat ze nog niet hebben besloten om je te laten gaan. Zwijgen is ook dat niemand eraan heeft gedacht om je uit te nodigen en jij er niet aan hebt gedacht om het te vragen.

Zwijgen is ook wat er gebeurt als er niet genoeg ruimte is, omdat de perspectieven, de persoonlijkheden en de prioriteiten van alle anderen de beschikbare ruimte innemen. Het zijn overlappende stemmen waar de jouwe niet bij hoort en proberen je ertussen te wurmen is een uitputtingslag.

Zwijgen is wanneer je besluit dat je idee niet belangrijk genoeg is om in te brengen omdat de stemmetjes in je hoofd zeggen dat het stom is – zoals kinderen op school dat vroeger deden. Het is ervoor kiezen geen informatie te delen en geen mening te geven omdat het de energie, de moeite of de gevolgen niet waard is.

Zwijgen is delen van jezelf verbergen omdat die niet acceptabel zijn voor anderen. Het is verwringen wie we zijn en verbergen wie we zouden kunnen zijn, zodat anderen zich niet ongemakkelijk hoeven te voelen. Het is je eigen waardigheid ontkennen zodat iemand anders zijn zin kan krijgen.

Zwijgen is een ruimte willen creëren waarin mensen zich veilig voelen en zich willen uitspreken, zonder dat je hen zo ver krijgt dat ook werkelijk te doen. Het is zeggen dat DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) onderdeel is van ons DNA, zonder te weten hoe je die genetische samenstelling tot stand kunt brengen. Het is het juiste willen doen, maar tot de ontdekking komen dat alles wat je probeert verkeerd uitpakt.



Zwijgen is de boodschappen die we hebben geïnternaliseerd over wat gepast, acceptabel of goed is – lessen die we in de loop van ons leven hebben geleerd op basis van wat we hebben gezien en gehoord en waarvoor we zijn beloond. Vaak is zwijgen de weg van de minste weerstand. Maar al te vaak lijkt het de enige weg. Onze gewoonten met betrekking tot zwijgen zijn vaak reflexen; we vergeten dat we keuzes hebben. Als je geleerd hebt met zwijgen te leven, vergeet je de mogelijkheid van wat had kunnen zijn.

Spreken is zilver, zwijgen is goud.

Onderzoekers hebben de herkomst van dit spreekwoord gevonden in Arabische werken uit de negende eeuw, waarin spreken en zwijgen voor het eerst in verband werden gebracht met monetaire waarde.<sup>2</sup> En er bestaat geen twijfel over dat zowel de wijsheid van vroeger als de hedendaagse praktijk uitgaat van de voordelen van zwijgen. Zwijgen is nog altijd een rode draad in veel religieuze en spirituele beoefeningen. De hindoebeoefening van *mauna* is een gelofte om een bepaalde periode te zwijgen om de geest tot rust te brengen. Boeddhistische monniken hechten waarde aan zwijgen als een manier om zuivere spraak en geweldloosheid te praktiseren. De Bijbel en de Koran benadrukken beide het belang van zwijgen en waarschuwen voor de gevaren van de tong. Zwijgen maakt mindfulness mogelijk.

Onderzoeken tonen aan dat in stilte werken minder cognitieve belasting vraagt en tot minder stress leidt dan werken met achtergrondgeluiden.<sup>3</sup> Twee minuten stilte kan de bloeddruk verlagen en de bloedtoevoer naar de hersenen vergroten.<sup>4</sup> Imke Kirste, regeneratief bioloog aan Duke University, ontdekte dat twee uur stilte per dag de celontwikkeling in de hippocampus van muizen op gang brengt, het gebied in de hersenen dat verband houdt met leren, geheugen en het reguleren van emoties.<sup>5</sup> Neurologen zijn optimistisch over de

mogelijkheid om deze bevindingen therapeutisch te gebruiken om het menselijk brein te genezen met behulp van stilte.

Zelfs de Disneyklassieker *Bambi* roemt de deugden van stilte: 'Als je niks leuks weet te zeggen, zeg dan niks.' Maar wie bepaalt er wat leuk is? Wat als wat ik zeg en hoe ik het zeg jou niet aanstaat? Wat dan?

Als stil zijn zo'n deugd is, waarom zouden we het dan moeten afleren?

De meeste organisaties en sociale groepen zijn homogeen. De meeste grote bedrijven in het Westen zijn nog altijd overwegend wit. Veel mondiale ondernemingen hebben witte mannen als leiders. Het witte patriarchaat – maatschappelijke organisaties waarin witte mannen de primaire macht en privileges in handen hebben – is nog altijd alomtegenwoordig. Ja, ik zei wit patriarchaat – en ik besef dat ik me daarmee naar jouw mening waarschijnlijk te radicaal of te politiek opstel. Maar homogeniteit leidt tot normen en culturen die niet alle identiteiten ondersteunen. Zelfs als er enkele niet-witte, niet-mannelijke spelers aan tafel zitten, ondersteunt hun handelen (of hun zwijgen) meestal – bewust – de normen van de meerderheid.

Deze uitdaging van wie bepaalt wat gepast en acceptabel is, beperkt zich niet tot de werkplek. Als je verandert hoe je eruitziet, wat je eet, wat je grappig vindt, zal je sociale club of vriendengroep je misschien accepteren. We onderscheiden onszelf op basis van hoeveel geld we verdienen, welke politieke en religieuze standpunten we aanhangen en bij wie we ons prettig voelen. (Economen en sociologen zouden zeggen: we 'sorteren' en niet we 'onderscheiden' onszelf,<sup>6</sup> maar als het gevolg daarvan onderscheid is, laten we dat dan ook zeggen en niet de werkelijkheid verzwijgen.) De community's waarin we leven en de dorpen of buurten waarin we wonen, hebben de macht om die aspecten van onszelf die ons, zeg