



*Een pleidooi, een ode en een handleiding voor de twijfel*

# Aarzel niet om te twijfelen

---

Jitske Kramer

---

Twijfelen. De meesten van ons vinden het maar een naar gevoel, twijfel. Liever willen we iets zeker weten en zoeken we naar De Waarheid zodat we anderen kunnen overtuigen van ons gelijk en daadkrachtig knopen kunnen doorhakken. En toch... juist door iets niet zeker te weten, komen we tot nieuwe inzichten. Het uitdagen van onze waarheden, de verwondering over de status quo en het toestaan dat je geraakt wordt door een andere mening brengt de verwarring die nodig is om wijsheid te vinden. Zonder twijfel geen wijsheid. Vandaar een pleidooi voor, en een ode aan de twijfel. Met bovendien een praktische handleiding om er vandaag nog mee aan de slag te gaan. Wanneer we meer durven twijfelen kunnen we alle geluiden horen en worden we samen wijzer. Denk ik.

## Een pleidooi voor meer twijfel: zonder twijfel geen wijsheid

De Franse filosoof Descartes zei het al: twijfel is het begin van wijsheid. Uit eigen ervaring weet ik dat de minderheidsstem in een groep de meerderheid flink kan laten twijfelen aan hun gelijk. Dat wordt die minderheid niet altijd in dank afgenomen. Er wordt besmuikt gelachen, openlijk gemopperd en verzucht dat het allemaal veel gemakkelijker was toen die andere geluiden er nog niet waren. Pas als de groep de twijfel toelaat en bereid is om meningen bij te stellen, kunnen zij de wijsheid van de minderheid horen. En daarmee de wijsheid van het geheel verbeteren. Wijsheid laat zich pas vangen in de onzekerheid van iets niet weten. In het broeden en sudderen. Veel mensen noemen dit onaangenaam, of zelfs onveilig. Ik noem het liever spannend en creatief. Als we onze waarheden tijdelijk loslaten, zijn alle opties weer mogelijk. Dan moeten we wel durven twijfelen aan onszelf en aan de dingen.

Dit staat haaks op de behoefte om iets zeker te weten en om met stelligheid dingen te kunnen pomen. Vaak krijgen we punten als we een robuuste mening over het voetlicht brengen, knopen doorhakken, anderen overtuigen en meebewegen. Weinig geeft ons zo'n fijn gevoel als 'iets zeker weten', al dan niet na veel piekeren. Twijfelen kun je als slimme professional of sterke leider maar beter achterwegen laten, is vaak de gedachte. Mensen zullen je dan zien als zwak, besluiteloos, onzeker, sub-assertief en weinig doortastend. En als je door de twijfel ook nog van mening verandert, ben je een draaikont, iemand die met alle winden meewaait en heb je weinig ruggengraad. Twijfel verstoort onze nachtrust en vertraagt onze slagkracht. Wanneer je aan een talkshowtafel of in een directieraad zit, en men stelt je een vraag waar je het antwoord niet op weet, is de neiging eerder om er omheen te draaien, wat halfbakken meningen te roepen en er een desnoods verzonnen antwoord op te fabriceren, dan te zeggen dat je het niet weet. Dat je twijfelt. We willen immers geen twijfel, maar de waarheid en niets dan de waarheid. Het liefst die van onszelf. In heldere soundbites.

Twijfel is volgens het woordenboek een "onzeker gevoel over wat je moet doen of denken". Als we praten over twijfel, bedoelen we dat vaak niet zo positief en verwijzen we naar iets dat we (nog) niet hebben: we ervaren een gebrek aan overtuiging, komen niet tot moeilijke keuzes, missen daadkracht, blijven opties eindeloos afwegen. Ik vind het daarom de hoogste tijd om twijfel een stoerder en minder tobberig imago te geven. Twijfel is namelijk ook: bereid zijn om eigen overtuigingen onder de loep te nemen, moeilijke zaken met zorg te overdenken, geduld tonen, complexe zaken van alle kanten bekijken, zoeken naar manieren om tegenstrijdige verwachtingen optimaal te benutten, wezenlijke vragen durven stellen en oprecht luisteren. In de twijfel kunnen we elkaar ontmoeten en tot nieuwe inzichten komen: Heb jij dat nou ook? Hoe moet ik dit doen? Wat vind jij daarvan? Iemand nog een ander idee?

## Zonder twijfel geen wijsheid

Natuurlijk kun je niet eindeloos blijven twijfelen. Samenwerken vraagt weldegelijk om ook in beweging te komen, desnoods met beperkte informatie. Want wat je niet wilt is dat gezonde twijfel omslaat in vertwijfeling, een radeloos gevoel van paniek, onmacht of machteloosheid. Vertwijfeling is twijfel zonder daadkracht. Twijfel is wat mij betreft daadkrachtige verwondering. Het gaat om durven zeggen wat je vindt en hier tegelijkertijd vragen bij durven te stellen. We gaan immers vaak pas twijfelen als iemand anders iets verrassends met stelligheid brengt. Aarzel dus niet te zeggen wat je vindt, om met evenveel passie op zoek te gaan naar je eigen ongelijk. In mijn boek *Deep Democracy* laat ik zien hoe je door actief te zoeken naar de afwijkende mening, de wijsheid van de minderheid kunt horen. Met oprechte gesprekken waarin we bereid zijn geraakt te worden door de ander en onze mening durven bij te stellen, voorkomen we gedoe en vergroten we de wijsheid van de groep. Goede gesprekken leiden tot betere besluiten.

Door meer twijfel toe te laten, gaan we beter naar elkaar luisteren en voorkomen we dat we vervallen in het verdedigen van ons eigen gelijk of gewoonten die hun kracht al lang hebben verloren. Meer twijfel voorkomt veel gedoe in groepen. Deep Democracy noemt dit gedoe 'sabotage gedrag', omdat het de wijsheid van de groep als geheel saboteert. Wanneer je jezelf of anderen op dit gedrag betrapt (figuur 1), weet je dat je een gesprek laat liggen, dat je vragen zou moeten stellen om vanuit verwondering en compassie met elkaar de twijfel in te duiken, op zoek naar de gezamenlijke wijsheid. Overigens zorgt te veel twijfel ook voor gedoe. Het is samen zoeken naar de optimale balans tussen twijfelen en (tijdelijke) keuzes maken. Ik noem dat ook wel jammen met verschillen.

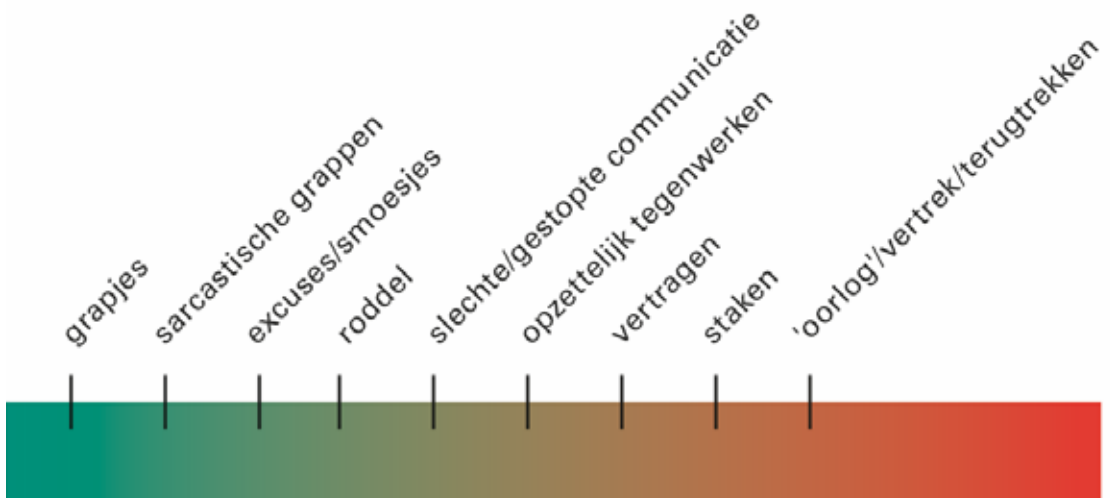
**Een ode aan de twijfel: met twijfel onze verschillen benutten**

Als je ergens weinig vanaf weet is het makkelijker zelfverzekerd te zijn. Hoe meer kennis je van iets hebt, hoe meer je twijfelt aan het juiste. Door vaak en veel te twijfelen vergroot je je wereld. Dat is

mooi en spannend tegelijk, want in momenten van twijfel kunnen verstand en gevoel elkaar ontmoeten. Je hoofd zegt dit, je hart dat en even weet je het niet meer. Dat is het mooie aan twijfel. Het geeft een immense ruimte waarin alles weer mogelijk is. Aarzel dus niet en twijfel in volle glorie. Laat je hierin helpen door de mensen die anders over de dingen denken, omdat zij je in verwarring kunnen brengen.

**Twijfel is daadkrachtige verwondering**

Shakespeare sprak de prikkelende woorden: onze twijfels zijn onze verraders. En dat klopt. Twijfels verraden de status quo, de tot dan toe aangenomen waarheid. Gerichte twijfels kunnen de wereld zoals we die kennen drastisch veranderen, doordat we tot andere conclusies komen. En daarmee schudt twijfel dus ook bestaande machtssystemen op. Dat vinden we niet altijd makkelijk, en een tegenwoordig veelgebruikte manier om met nieuws dat je niet aanstaat



Figuur 1. Sabotage lijn. Ontwikkeld door Myrna Lewis en uitgebreid beschreven in het boek Deep Democracy (2014, Kramer)

om te gaan, is het te bestempelen als *fake news*. Dan hoeven we er niets mee en kunnen we onze bestaande gedachten verdedigen. Wél op onderzoek uitgaan geeft een voortdurend frisse kijk op mogelijkheden en onmogelijkheden. In mijn boek *Jam Cultures* noem ik dit jammen met verschillen, waarbij ieder zijn of haar eigen geluid laat horen vanuit de onzekerheid dat we niet precies weten waar dit ons gaat brengen, maar met de volstrekte zekerheid dat we oprecht naar elkaar zullen luisteren. Meer, of andere, mensen laten meepraten geeft meer perspectieven maar ook meer twijfel bij de groep die het tot dan voor het zeggen had. Twijfelen aan kaders, betekent mogelijk ook knabbelen aan de macht van wie mag bepalen wat we 'normaal' en 'waar' vinden. En daarom is in elke groep de mate van diversiteit en inclusie een heikel onderwerp: wie mag aan welk gesprek of activiteit meedoen, wie mag waarover meepraten en wie mag wat meebeslissen.

De wijsheid van de minderheid kan de ogen openen van de meerderheid. En dat vindt die meerderheid niet altijd aangenaam. Samen zoeken naar nieuwe wijsheden gaat gepaard met het niet-weten en met gevoelens van chaos. Het is niet altijd makkelijk om een nieuw perspectief te zien, laat staan te doorvoelen wat de ander ervaart. Soms bereiken andere geluiden je niet, omdat de ander ze niet uitspreekt. Soms zegt de ander wel iets, maar kun je niet werkelijk invoelen wat die signalen voor de ander betekenen, of kun je gewoon niet geloven dat het waar is wat je hoort en leg je het naast je neer. Ik noem dit ook wel dominantieblindheid, waarbij het geloof in de eigen waarheid mensen verblind voor andere opties.

Aan de andere kant van dominantieblindheid staat, wat ik noem, minderheidsstress. Minderheidsgeluiden moeten over het algemeen meer moeite doen om gezien en gehoord te worden. Is dat oneerlijk? Ja. Het gaat vaak gepaard met emoties. Stress die je kunt voelen als wat jij belangrijk vindt niet wordt gehoord, wordt weggedrukt of genegeerd. Hier kun je behoorlijk boos van worden, waardoor je de ander

wilt confronteren met jouw geluid. Soms met veel kabaal en spandoeken, soms subtiel en invoegend. Gedoe dus, zoals de eerder genoemde sabotagelijijn laat zien. Wanneer we meer twijfel toelaten aan onze eigen werkelijkheid en andere geluiden actiever uitnodigen, zullen we meer wijsheid vinden.

## In de chaos van verschillen vinden we wijsheid

### Een handleiding om makkelijker meer te kunnen twijfelen

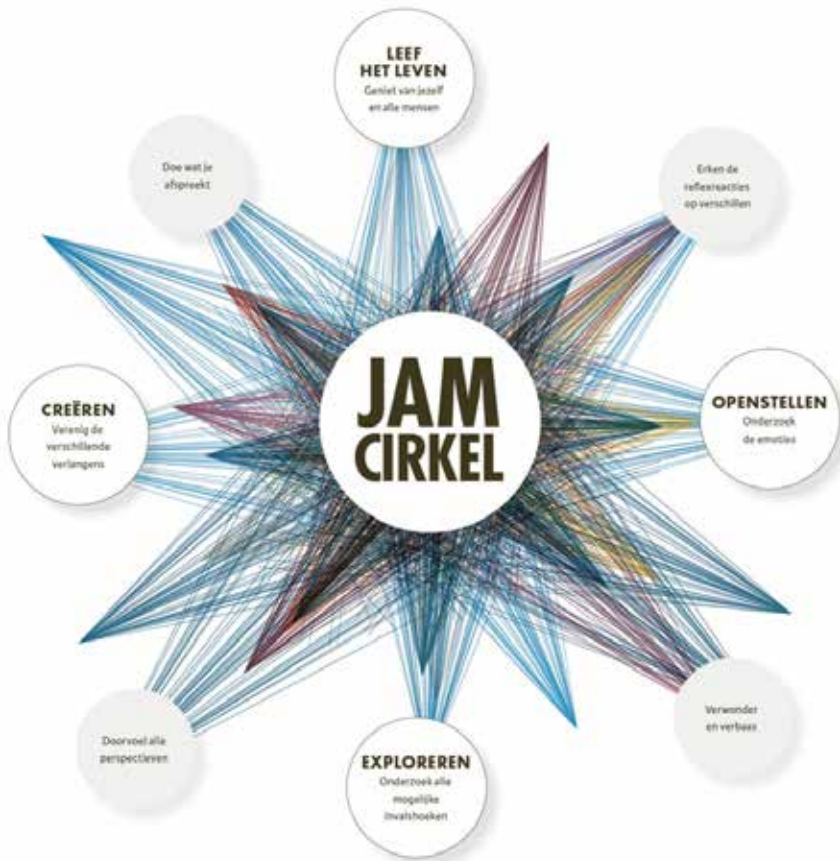
In veel van onze opvoedkundige lessen hebben we geleerd om twijfel uit de weg te gaan, en om de mensen die de bestaande ordening in twijfel trekken snel weer in het gareel te krijgen. Om meer ruimte voor twijfel te creëren, en daarmee het potentieel en de wijsheid in de groep beter te benutten, geef ik hier een praktische handleiding met vijf tips om vandaag nog in de praktijk te brengen. Hiermee creëren we de ruimte om meerdere kanten te zien en tot wijzere besluiten te komen. Denk ik dan hè.

1. Mijn waarheid hoeft niet jouw waarheid te zijn. Denk niet: wie zwijgt stemt toe. Maar vraag 'wie heeft er nog een ander idee'. Zij die zwijgen zijn vaak degenen met een ander idee. Zij zijn tegen het voorstel, of twijfelen, maar durven dit niet te zeggen. Nodig hen daarom actief uit, door te vragen 'wie heeft er nog een ander idee'. Wees niet verrast wanneer dit zo blijkt te zijn. Maar luister. En laat je voeden door afwijkende en nieuwe inzichten die twijfel zaaien over de bestaande werkelijkheden. "Door te twijfelen komen we tot de waarheid", aldus Cicero.
2. Zeg niet 'kinderen die vragen worden overgeslagen'. Maar nodig kinderen, en volwassenen, uit om te zeggen wat ze denken en voelen, en om te vragen naar wat ze zouden willen. Helderdheid geeft misschien wat meer botsingen, en niet alle vragen zullen met ja beantwoord

kunnen worden. Maar in deze momenten van echt contact waarin we mogelijk niet helemaal weten wat we moeten doen, ontstaan de relaties en nieuwe verbindingen.

3. Stop met te zeggen ‘klikspaan, boterspaan, mag niet door mijn straatje gaan’. En start met de vraag: welke roddel is belangrijk genoeg om met elkaar te delen? Durf met elkaar te twijfelen aan de juistheid van ieders handelen, om tot nieuwe inzichten te komen. “Twijfel is een eerbetoon aan de waarheid”, aldus Confucius.
4. Twijfel is beide kanten zien. Niet ‘zo snel mogelijk naar de juiste oplossing’ zoeken, maar

‘al jammend de maximale oplossing vinden’. Vanuit openheid samenwerken, met de wil om ieders talent te benutten, vraagt om goed met verschillen om te gaan. Waarbij niemand monopolie op de waarheid heeft en alle perspectieven bijdragen aan het geheel. Het is samenwerken als in een jamsessie: je weet niet zeker hoe het gaat lopen en waar je uitkomt, maar je weet wel zeker dat iedereen oprecht naar je zal luisteren. Om enige zekerheid in de onzekerheid te brengen, om daadkrachtig te kunnen twijfelen, kun je het model van de Jam Cirkel gebruiken (figuur 2): door je open te stellen



Figuur 2. De Jam Cirkel (Kramer, 2019)

naar de emoties van onzekerheid en twijfel, kun je met een open mind (en hart) de verschillen en overeenkomsten exploreren om vervolgens nieuwe oplossingen te creëren om samen het leven te leven.

5. Twijfelen mag, aarzelen niet. Stop met te denken: bij twijfel niet doen. Start met: bij twijfel doen! Een Chinees gezegde luidt: wie blijft twijfelen over de volgende stap, staat zijn hele leven op één been. En dat is onaangenaam en brengt je nergens. Bepaal een tijd waarin je mag twijfelen. En stort je daarin, met alle verwondering en nieuwsgierig die je in je hebt. Stel je open voor alle emoties en invalshoeken. Van jezelf, van anderen. Van de meerderheid, van de minderheid. En kies dan een richting. Het hoeft niet voor eeuwig. Het mag tijdelijk

zijn. Maar kies. Het hoeft niet perfect te zijn. Goed is goed genoeg. Je kunt toch niet voorstellen hoe het loopt. Stap stevig door en blijf vragen stellen bij alles wat je tegenkomt. En sta ten alle tijden open om je eigen keuzes bij te stellen. Hou je aandacht bij het moment, verval niet in vertwijfeling, maar jam met de mensen om je heen. Een wijs mens twijfelt. Blijft vragen stellen. Elke dag. Denk ik. ■

## Referenties

- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy: De wijsheid van de minderheid*. Deventer: Management Impact.
- Kramer, J. (2019). *Jam Cultures: Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*. Deventer: Management Impact.



Foto: Mettina Jager

Jitske Kramer

**Jitske Kramer** reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Ze kijkt naar de wereld, en organisaties, door het oog van een antropoloog. Ze is oprichter van Human Dimensions, veelgevraagd spreker en auteur van onder andere *Deep Democracy*, *Jam Cultures* en *Building Tribes*. [www.humandimensions.nl](http://www.humandimensions.nl).