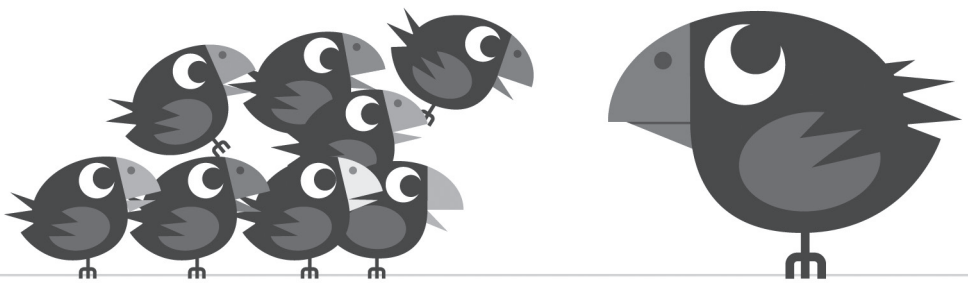


Tegen spraak



Hoe je beter wordt
van **dwarssluggers**

Eerste druk oktober 2015

Uitgeverij Haystack
Postbus 308
5300 AH Zaltbommel
0418-680180

www.haystack.nl
needle@haystack.nl

Auteur: Peter van Lonkhuyzen (www.petervanlonkhuyzen.nl)
Corrector: Carolien van der Ven
Vormgeving omslag: Levin den Boer
Illustraties omslag en binnenwerk: André Snoei
Opmaak binnenwerk: Debbie Brok

ISBN: 9789461261465
NUR 800

© 2015 Peter van Lonkhuyzen / Uitgeverij Haystack

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt
zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever
enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of
onvolkomenheden in dit boek.



INHOUD

VOORWOORD

EXCUUSTRUZEN EN TOTAALWEIGERAARS 6

Waarom? 8

Waar ik 'sta' 10

Vind je weg in het boek 11

HOOFDSTUK 1

DE BESTUURSCRISIS 13

'De slimste vent die je ooit zult ontmoeten' 14

De kwaliteit van het bestuur 22

Open is het nieuwe normaal 26

HOOFDSTUK 2

WAT JE MOET WETEN OVER TEGENSpraak 31

Tegenspraak is maar, discussie, kritiek 33

Egodepletie, verliesaversie en wysiati 39

HOOFDSTUK 3

VEILIGHEID 43

Crew resource management 45

‘Stop deze procedure!’ 50

‘Dat kan toch niet waar zijn?’ 55

HOOFDSTUK 4

TUNNELVISIE 63

Onderzoekers met oogkleppen 65

Waarom slimme mensen domme dingen doen 67

‘Het moet niet zo zijn dat we met zijn allen onder
een grote warme deken zitten’ 71

HOOFDSTUK 5

DE STATUSKLOOF 82

Het winnaareffect 85

De keerzijde van testosteron 90

Ontsporende leiders 92

Zelfvertrouwenpolarisatie 97

HOOFDSTUK 6

CULTUURVERANDERING 100

Behulpzaam, rechtvaardig en betrokken 104

De praktijk 108

HOOFDSTUK 7

NIEUW ORGANISEREN 128

Waarom nieuw organiseren nodig en wenselijk is 131

De tsunami die een trage golf bleek te zijn 136

Kwesties delegeren en holacratie 140

Tot slot 148

SPOEDCURSUS TEGENSpraak ORGANISEREN 150

Stappenplan 151

Werkvormen 163

9 Tips voor effectief tegenspraak ontvangen 168

9 Tips voor effectief tegenspraak geven 173

BRONNEN 178

VERANTWOORDING 182

DANKWOORD 183

VOORWOORD



EXCUUSTRUZEN EN TOTAALWEIGERAARS

De afgelopen jaren heb ik me beziggehouden met het onderwerp macht. Ik wilde weten wat de invloed is op de relaties in ons dagelijks leven en met name de werkverhoudingen. Ik schreef er een boek en veel artikelen over.

Maar naast het 'wat' raakte ik steeds meer geïnteresseerd in het 'hoe'. Het is goed om te weten dat macht onze relaties beïnvloedt, maar hoe kun je zorgen dat de schadelijke invloed beperkt blijft? Wat kun je in de praktijk doen om de werkrelaties in een hiërarchische organisatie te verbeteren? Een van de gevolgen van veel macht is dat mensen sterk in zichzelf gaan geloven. Ze stoppen er eenvoudig mee om naar hun medewerkers te luisteren – om ze zelfs maar serieus te nemen. Maar als mensen met macht zich laten tegenspreken, kan iedereen van de nieuwe openheid profiteren. Zo kwam ik terecht bij het onderwerp tegenspraak.

Vervolgens deed ik een schokkende ontdekking. Weliswaar is

algemeen bekend dat ‘een goede leider zijn eigen tegenspraak organiseert’, maar hoe dat moet gebeuren, blijft volstrekt duister. Er bestaan geen leergangen; er waren (tot op heden) nauwelijks aanwijzingen te vinden. De kunst van het organiseren van tegenspraak was terra incognita, en de leider die het wilde proberen, moest zijn eigen weg maar zoeken.

Terwijl er toch zoveel nuttige tips te geven zijn!

Die vind je nu in dit boek, het eerste in zijn soort.

Nadat ik me steeds meer in tegenspraak ging verdiepen, leerde ik dat er drie menstypen zijn. Je hebt excuustruzen, tegenspraakzoekers en totaalweigeraars. Zelf hoor ik bij de eerste groep, ontdekte ik: mensen die snappen dat tegenspraak goed is en die inzien dat ze er beter van kunnen worden, maar die op het beslissende moment toevallig net even geen tijd hebben. Of het even waren vergeten. Of vinden dat ze moeten worden vertrouwd, omdat ze erover hebben nagedacht. Kortom, die altijd wel een excuus vinden om tegenspraak uit de weg te gaan.

Laat ik maar eerlijk zijn: mijn tegenspraakontvangtalent is beperkt. Mijn collega's, vrouw en kinderen zullen dit – helaas – kunnen bevestigen (ik schrijf dit om mogelijke misverstanden hierover te voorkomen).

De tweede groep is naar mijn ondervinding veel kleiner dan de eerste. Het zijn de ‘tegenspraakzoekers’: mensen die tegenspraak niet alleen belangrijk vinden, maar daadwerkelijk hun best doen om het te krijgen en die er ook mee om kunnen gaan. Ja, die mensen bestaan, geloof het of niet. Ik heb ze gesproken. Wat ik de afgelopen jaren heb gedaan, is deze mensen opzoeken

om van hen te horen hoe het wél moet. En waar ze dan zoal tegenaan lopen. Dat leidde onder meer tot de serie interviews die je in dit boek terugvindt.

Tenslotte is er nog het derde menstype, de totaalweigeraars: zij die er niets in zien. Die tegenspraak zonde van de tijd vinden en het organiseren ervan als geitenwollensokkenprut beschouwen. Of die er vooral goed in zijn om net te doen alsof ze naar hun medewerkers luisteren.

Tegenspraak werkt niet als je niet wilt. Iemand die er niet voor openstaat, kun je niet dwingen. Je mag sessies organiseren, trainers langs laten komen, protocollen instellen, maar als iemand zich wil afsluiten, zal dat altijd lukken.

Dus als je in de winkel staat, dit boek hebt gepakt en jezelf hierin herkent, leg het dan maar gauw terug. Dat wordt toch niks. Zinloos.

Waarom?

Waarom zou je het eigenlijk doen, tegenspraak organiseren? Het kost immers tijd en energie, het kan zelfs pijn doen (vooral terechte kritiek kan flink pijnlijk aankomen). Als je leiding geeft en om tegenspraak in je team vraagt, kun je het gevoel krijgen de sluizen open te zetten voor een stroom negativisme. Daar heeft niemand baat bij, toch?

Er zijn verschillende antwoorden op de vraag naar het waarom. Verderop in dit boek zul je voorbeelden zien van organisaties waarin tegenspraak de werkverhoudingen en cultuur heeft verbeterd. Tegenspraak is bovendien een middel om management-

blunders te voorkomen – blunders die je misschien je carrière hadden kunnen kosten.

Maar dat zijn nog niet de belangrijkste redenen om te leren met tegenspraak om te gaan. De belangrijkste is dat je beter wordt van tegenspraak. Het is de beste manier om te blijven leren; leren door middel van directe terugkoppeling op je gedrag, van de mensen die je goed kennen, namelijk je directe collega's, vrienden of familie.

Tegenspraak is een probaat lesmiddel voor iedereen: voor CEO's en directeuren van grote bedrijven, maar ook voor middenmanagers en professionals. Iedere wachtcommandant, unitleider, gemeentesecretaris en zzp'er kan het middel gebruiken. In de damvereniging, op de basisschool of in je gezin kan tegenspraak worden georganiseerd ten gunste van de onderlinge verhoudingen.

Overigens ligt – zonder zzp'ers of voorzitters van de damvereniging tekort te willen doen – de nadruk in dit boek op de 'top'. Ik heb veel gesproken met mensen die besluiten nemen met grote impact, niet alleen CEO's, maar bijvoorbeeld ook artsen en teamleiders bij de recherche. Dat heb ik niet alleen gedaan omdat hun daden vaak verstrekkende gevolgen hebben, waarmee tegenspraak extra belangrijk wordt. Maar ook omdat de gezagsverhoudingen tegenspraak moeilijker maken. Het is lastig om iemand tegen te spreken die jouw carrière kan maken en breken. Dat stelt extra eisen aan de georganiseerde tegenspraak.

Mensen die leiding geven moeten zich eigenlijk altijd blijven ontwikkelen. Organisaties besteden veel geld aan *leadership*

development, en veel individuele leiders doen dat zelf ook, bijvoorbeeld door opleidingen te volgen. Toch is het resultaat soms wisselend. Leidinggeven is geen vaardigheid die je vanzelf oppikt als je het een tijdje doet, zoals autorijden. Je kunt geen diploma uitreiken en zeggen: nu kun je het. Dat komt doordat leidinggeven vereist dat je goed met mensen kunt omgaan – onder steeds wisselende omstandigheden. Dat leer je niet zomaar op een opleiding.

Maar tegenspraak effectief weten te organiseren is een bruikbaar middel voor leiders om hun communicatieve vaardigheden, en daarmee de omgang met hun collega's, te verbeteren. Waarmee ze sterker in hun schoenen staan. Het is eigenlijk een van de weinige concrete tools die leiders zich relatief makkelijk kunnen aanleren. Hoe meer ik me in het thema verdiep, hoe meer ik vind dat het organiseren van tegenspraak in het curriculum van elke MBA-opleiding zou moeten worden opgenomen.

Waar ik 'sta'

Mijn insteek bij dit boek is journalistiek. Ik ben zelf geen CEO die zijn tegenspraak organiseert. Ik heb ook nooit tunnelvisie bestreden tijdens een politieonderzoek. Wat je in dit boek leest, is dan ook wat mensen die deze ervaring wel hebben over het onderwerp te zeggen hebben, aangevuld met materiaal uit onderzoek en literatuur.

Maar na de hoofdstukken waarin ik hun ervaringen beschrijf, zet ik mijn journalistieke houding opzij. Ik realiseer me dat je

als lezer niet alleen wilt weten hoe andere mensen met tegenspraak omgaan, maar ook met praktische handvatten aan de slag wilt. Je wilt dingen kunnen ‘meenemen’. Daarom heb ik de adviezen van de geïnterviewden, en wat uit de wetenschap bekend is, vertaald in de eerste – en tot nu toe enige – ‘spoedcursus’ voor het organiseren van tegenspraak, aangevuld met tips voor het effectief ontvangen en geven van feedback. Die praktische aanwijzingen vormen het tweede en laatste deel van het boek.

Vind je weg in het boek

In hoofdstuk 1 beschrijf ik de huidige bestuurscrisis. De roep om tegenspraak klinkt als nooit tevoren, mede in antwoord op een ongekende serie bestuurlijke missers. Wat de toegenomen maatschappelijke transparantie en steeds grotere noodzaak om jezelf te verantwoorden duidelijk maken, is dat leven en werken zonder georganiseerde tegenspraak steeds gevaarlijker wordt.

In hoofdstuk 2 zet ik veel onderzoek over tegenspraak op een rij. Het nut van tegenspraak wordt algemeen bekend verondersteld, hoewel het lastig te onderzoeken is. Desondanks zijn effecten aangetoond zoals minder personeelsverloop, meer flexibiliteit en meer betrokkenheid. Ik behandel ook enkele typische denkfouten die we maken.

Het derde hoofdstuk gaat over veiligheid. Het omvangrijkste tegenspraakprogramma uit de historie is in de luchtvaart te vinden onder naam *crew resource management*. Als standaardonderdeel van hun training worden piloten tegenspraakvaardig-

heden bijgebracht. Ook in ziekenhuizen wordt op deze manier gewerkt.

In hoofdstuk 4 beschrijf ik de ervaringen rond tunnelvisie. Na enkele missers van politie en justitie, waarbij tunnelvisie voorkwam, is een programma opgezet om het opsporingswerk te verbeteren. Bij grote onderzoeken worden politieteams actief tegengesproken.

Na onze kennismaking met de praktijk ga ik in hoofdstuk 5 in op de vraag waarom tegenspraak vragen en tegenspraak geven vaak zo moeilijk zijn. Psychologisch en biologisch onderzoek geeft antwoord.

In hoofdstuk 6 beschrijf ik de relatie tussen cultuurverandering en tegenspraak. De bedrijfscultuur wordt vaak gezien als de sleutel tot organisatieverandering. In dit hoofdstuk beschrijf ik theorie en praktijk en laat ik zien welke rol tegenspraak kan spelen bij verandering.

Hoofdstuk 7 gaat over nieuw organiseren. Nieuw organiseren – het herverdelen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in organisaties – heeft een symbiotische relatie met tegenspraak. Zonder open cultuur leidt gedeeld leiderschap tot chaos. Het boek wordt afgesloten met de eerder genoemde ‘spoedcursus’, aangevuld met een overzicht van werkvormen en tips voor het ontvangen en geven van tegenspraak.

HOOFDSTUK 1



'A man must be big enough to admit his mistakes, smart enough to profit from them, and strong enough to correct them.'

John C. Maxwell

De oproep aan leiders om zich tegen te laten spreken is van alle tijden. Zegevierende Romeinse generaals hadden al een slaaf op hun wagen staan, wiens taak het was te fluisteren: 'U bent een mens, u bent een mens.'

Toch leek het de laatste jaren of de oproep vaker klonk dan ooit tevoren. Ik heb hartenkreten gelezen om meer tegenspraak te organiseren, gericht aan bestuurders in de semipublieke sector, de financiële industrie, het onderwijs, de accountancy en de rechterlijke macht. Hartenkreten geuit door onderzoekscommissies, toezichthouders of regelgevers, meestal als reactie op calamiteiten.

Een interessante vraag doet zich voor, waar ik het antwoord niet op heb. Is besturen of leidinggeven moeilijker geworden dan pakweg vijftien of vijftig jaar geleden? Als je afgaat op de stroom calamiteiten, zou je het wel denken. Ik noem: Vestia, NS, Imtech, SNS Reaal, Meavita, ROC Leiden, Universiteit van Amsterdam, Riagg Rijnmond en ga zo maar door. Elke maand staat er een nieuwe in de krant.

Wat besturen in elk geval niet makkelijker maakt, is dat organisaties nu meer dan ooit in de schijnwerpers staan. De openheid is toegenomen, mede door sociale media. Een andere belangrijke verandering is de toename van regels en toezicht, die deels het gevolg is van de crisis van 2008-14.

Met het oog op die calamiteiten kun je in elk geval zeggen dat de risico's voor bestuurders zijn gegroeid. Dat zou hen extra moeten wijzen op de noodzaak om tegenspraak te organiseren.

Wat ik in de tweede helft van dit hoofdstuk wil laten zien, is dat beide – risico's en noodzaak – de komende tijd zullen blijven toenemen. Maar ik begin met het verhaal van twee mannen die illustratief zijn voor wat er misging. De mannen bezitten veel talenten. Ze hadden indrukwekkende carrières en werden rijk. Maar van hoogvlieger kun je razendsnel veranderen in paria, zoals duidelijk zal worden.

'De slimste vent die je ooit zult ontmoeten'

Erik Staal is doortastend, vindingrijk en een scherpe onderhandelaar. De soort Rotterdamse zakenman die als het ware met de mouwen opgestroopt is geboren.

Het is 1965, de latere directeur van woningcorporatie Vestia is nog maar een tiener, maar wel een buitengewoon zelfstandige. Als veertienjarige woont hij al op zichzelf, gaat naar de middelbare school en verdient zijn eigen inkomen met (onder meer) een handeltje in de Rotterdamse haven. Als hij op school iets uithaalt en de schoolleiding met een telefoontje naar zijn huis dreigt, zegt hij: 'Je kunt het beter hier en nu zeggen, want thuis neem ik ook zelf de telefoon op.'

Na de middelbare school solliciteert Staal bij het computercentrum van de gemeente Rotterdam. Hij verwacht veel van de opkomst van automatisering, die op dat moment (anno 1972) nog pril is. Binnen korte tijd is hij hoofd van het stafbureau en geeft hij leiding aan 35 man. Naast zijn werk volgt hij een rechtenstudie – die hij in anderhalf jaar afrondt.

In latere functies bij achtereenvolgens de provincie Utrecht en de gemeente Den Haag maakt Staal veel indruk op mensen met wie hij samenwerkt. Hij krijgt hoofdpijndossiers toegeschoven, zoals de reorganisatie van slecht functionerende afdelingen. Bij onderhandelingen over de verzelfstandiging van de automatiseringsafdeling van de gemeente Den Haag zit hij samen met een secretaris tegenover een team van naar verluidt tien tot twaalf mensen van de overnemende partij. Hij beschouwt dat als een leuke test voor wat hij aankan.

Ook het gemeentelijk woningbedrijf van Den Haag wordt door Staal verzelfstandigd, waarbij hij zelf directeur wordt van de organisatie die later Vestia zal heten. Weer onderhandelt hij scherp, met als resultaat dat zijn woningcorporatie onder gunstige financiële voorwaarden de markt op kan. Dat geeft het

bedrijf een voorsprong in de fusie- en overnamegolf die in de jaren negentig op gang komt, waarbij Staals corporatie telkens als bovenliggende partij uit de bus komt.

In 1999, als Staal het werkgebied van Vestia naar Rotterdam wil uitbreiden met de overname van branchegenoot Woongood, wordt dat bedrijf voor zijn neus weggekaapt door een andere Rotterdamse corporatie, Estrade. Staal wil zijn doel alsnog bereiken door te fuseren met Estrade, maar die poging wordt geblokkeerd door de commissarissen van dat bedrijf. Staal weet echter dat er tweespalt in de raad van commissarissen is, en slaagt erin om dat vuurtje zodanig op te stoken dat de raad uit elkaar spat. De fusie met Estrade, waarmee Vestia in omvang verdubbelt, is een feit.

Binnen Vestia is Staal de ongekroonde koning. Hij heeft de functie van directeur-bestuurder, waarmee hij verantwoordelijk is voor zowel het beleid als de uitvoering. Overleggen met een raad van bestuur of directieteam vindt Staal zonde van de tijd, dus die organen zijn er niet.

Eigenlijk kan alleen de raad van commissarissen hem op zijn vingers kijken, maar Staal weet de bezetting van de raad goeddeels naar zijn hand te zetten. Hij zorgt dat commissarissen worden benoemd van wie hij weinig weerstand te duchten heeft, zoals zijn studievriend Jeroen Lugte. Lugte weet niet al te veel van de woningsector (hij werkt bij de belastingdienst), maar dat mag geen bezwaar zijn. Bij vergaderingen met de raad van commissarissen wekt Staal de indruk dat hij alles onder controle heeft en dat kritische vragen van de raad worden opgevat als persoonlijke belediging, omdat hij immers goed over alles heeft nagedacht.

Tijdens een congres in 2009 over toezicht op de corporatiesector is hij heel eerlijk: 'Mijn raad van commissarissen heeft maar één taak: mij benoemen en mij ontslaan. Voor de rest beslis ik alles zelf.'

Het is haast overbodig om te zeggen dat ook de ondernemingsraad van Vestia weinig serieus wordt genomen. 'Onderhandelen met de OR doen we hier niet,' verklaart Staal. Daarmee is de kous af. De zinsnede 'onderhandelen met de OR' wordt binnen Vestia taboe verklaard.

Onder Staal is Vestia uitgegroeid tot Nederlands grootste woningbedrijf met bijna negentigduizend woningen. Maar wat weinig mensen weten, is dat het bedrijf op grote schaal met derivaten speculeert. Derivaten zijn financiële producten waarmee de risico's van renteschommelingen kunnen worden opgevangen. Bij Vestia worden ze ook gebruikt om te speculeren (of te gokken) op een rentestijging. In 2011 heeft het bedrijf al voor meer dan twintig miljard euro aan derivaatcontracten getekend.

Met zijn overnames voerde Staal altijd een gedurfde strategie. Met de derivaten werden de risico's, die hij vrijwel zonder overleg nam, steeds groter. In plaats van omhoog is de rente sinds 2008 omlaaggegaan. Staal heeft verkeerd gegokt en is ermee blijven doorgaan. De verliezen die dat oplevert, brengen Vestia aan de rand van de afgrond. Bovendien wordt Vestia's financiële man verdacht van een miljoenenzwendel.

Begin 2012 is het spel uit voor Erik Staal. Onder zware druk dient hij zijn ontslag in. Enkele maanden later valt de recherche zijn huis binnen op zoek naar bewijs voor de fraudezaak.

In dezelfde periode dat Erik Staal achter Woongod en Estrade aanzit, is de internationale financiële wereld in Londen getuige van een historisch overnamegevecht waarbij een andere talentvolle zakenman een hoofdrol speelt. De uitkomst van de strijd zou uiteindelijk pijnlijke gevolgen hebben voor de Nederlandse financiële sector en schatkist.

Eind 1999 strijden twee middelgrote Schotse banken, Bank of Scotland en Royal Bank of Scotland, om hun veel omvangrijkere Engelse branchegenoot NatWest. Met 64.000 werknemers is NatWest een van de grootste banken van Groot-Brittannië. Maar de laatste jaren heeft het bedrijf slecht gepresteerd, en daarmee is het een overnameprooi geworden van de Schotse banken, die geen van beide ook maar half zo groot zijn.

De twee banken uit Edinburg zijn al kempfanen sinds de achttiende eeuw. De overname van NatWest kan een van de twee laten uitgroeien tot wereldspeler. De verliezer zal misschien zelf overnameprooi worden.

De bankier die het pleit beslecht, is Fred Goodwin, de tweede man in de raad van bestuur van de Royal Bank of Scotland (RBS). De hoogte van het bod van de twee banken verschilt niet veel, maar Goodwin schrijft briljant doorgerekende toekomstplannen voor de bank die zou ontstaan na het samengaan van RBS en NatWest. De aandeelhouders laten zich verleiden door de fraai voorgespiegelde vooruitzichten.

De overname van NatWest brengt een aardshok teweeg in de Schotse zakenwereld en maakt van de slechts eenenveertigjarige Goodwin de meest bejubelde zakenman van het land. Niet lang daarna wordt hij gepromoveerd tot hoogste baas van RBS.

De promotie is een nieuwe stap in Goodwins komeetcarrière, waar zijn vaardigheden als rekenwonder een grote rol in spelen. Met amper dertig jaar was hij de jongste partner bij een groot accountantskantoor. Daar gaf hij leiding aan de mondiale ontmanteling van de Bank of Credit and Commerce International (BCCI), naar verluidt een van de uitdagendste financiële fraudezaken uit de historie. Het huzarenstukje bezorgde hem een topfunctie in de bankensector, en uiteindelijk een zetel in de raad van bestuur van RBS.

Die RBS heeft na de overname van NatWest geen misselijke ambities. De bank wil nu uitgroeien tot de grootste van de wereld. Onder leiding van Goodwin volgt een serie van bijna dertig overnames in amper zes jaar tijd. Goodwin is het symbool van de snelle groei. Tijdschrift *Forbes* roept hem uit tot Global Business Leader of the Year. Hij wordt geridderd wegens *services to banking*, waarna hij zich Sir Fred mag noemen.

Bij zijn collega's is Goodwin minder populair. Zo zijn er de ochtendvergaderingen. Goodwins managementteam komt bij elkaar om de lopende zaken te bespreken. Bij voortdoring moet de CEO laten merken dat hij en niemand anders de baas is. Hij stelt zijn divisiedirecteuren lastige vragen, soms over de meest onbenullige details, zoals: 'Hoeveel hypotheek zijn er vorige week verkocht op dat en dat kantoor?' Als de betreffende het antwoord niet paraat heeft, wordt hij publiekelijk en langdurig vernederd. De andere directieleden houden hun mond; de volgende keer kunnen zij het slachtoffer zijn.

'Hij fabriceerde angst,' zoals een van de collega's achteraf zei. Aan de mensen die voor hem werken, laat Goodwin doorsche-

meren dat hij een zwartboek bijhoudt. Als je er met potlood in staat, zit je op de grens. Als het met inkt is, ga je voor de bijl. Hij suggereert dat hij over informanten beschikt: waag het niet om achter de rug van de CEO te klagen. Hij zal ervan horen.

Een Amerikaanse bezoeker die het schouwspel tijdens een vergadering meemaakt, is geschokt. 'Doet Fred altijd zo?' fluistert hij na afloop van de bespreking. 'Dit is niks,' is het antwoord. 'Je moet hem eens meemaken op een slechte dag.'

Dan breekt de fatale periode aan dat Goodwin zijn zinnen zet op de overname van ABN Amro. Die bank is al in gesprekken verwickeld met een concurrerende Britse bank, Barclays, die ABN Amro ook wil overnemen. RBS is leider van het consortium dat met een alternatief plan komt om de Nederlandse bank te kopen en in stukken te knippen. De financiële wereld staat versteld van het hoge bedrag dat de banken op tafel willen leggen, 72 miljard euro, waarmee Barclays is uitgeschakeld.

Een analist noemt het achteraf 'waarschijnlijk de slechtste bankacquisitie aller tijden'. De risico's zijn immens. De overnameprijs is hoog en de tijd om de overnameprooi goed te onderzoeken ontbreekt. De prooi blijkt later vol te zitten met dubieuze derivaatproducten – net als RBS zelf overigens.

Het is 2007, de Amerikaanse huizenmarkt is al ingestort, hypothekbanken komen in de problemen en de financiële wereld is zenuwachtig. Op het moment dat de transactie wordt afgerond, is een andere Britse bank, Northern Rock, al omgevallen. Maar Goodwin zet de overname door.

Mogelijk is Fred Goodwin, met zijn achtergrond als accountant en niet als bankier, zich minder bewust van de risico's. Feit is

dat niemand in zijn managementteam hem waarschuwt. Tijdens de ochtendvergaderingen houdt iedereen zijn mond. Zo is de cultuur in de raad van bestuur: je zegt niks uit angst dat je stoelpoten worden afgezaagd.

Na de overname van ABN Amro is de droom van de Royal Bank of Scotland uitgekomen: het is de grootste bank ter wereld. Helaas duurt dat maar enkele maanden. In hoog tempo storten de markten in, en zowel RBS als ABN Amro moet door zijn overheid worden gered.

64 miljard euro moet door de Britse minister van Financiën in RBS worden gestopt. Sindsdien heeft RBS uitsluitend verlies gedraaid: bij elkaar opgeteld zo'n 70 miljard. Inmiddels is de bank bezig zich vrijwel volledig uit Nederland terug te trekken.

De minister dwingt Goodwin zijn ontslag aan te bieden. Zijn Sir-titel wordt hem afgepakt, het is weer gewoon Fred.

De talentrijke zakenmannen Erik Staal en Fred Goodwin hebben de afgelopen jaren weinig meer omhanden. Goodwin woont in Edinburg en ligt onder oude auto's: zijn hobby is sleutelen aan oldtimers. Hij heeft zijn 'vrijwillige' vertrek bij RBS goed uitonderhandeld: hij kan niet worden aangeklaagd vanwege de schade van de bank of de staatskas. Sterker, hij ontvangt nog een pensioen van RBS, van pak 'm beet een half miljoen euro per jaar.

Erik Staal heeft misschien een beter uitzicht vanuit zijn huis, maar ook meer kopzorgen. Hij woont volgens onbevestigde berichten in een strandvilla op Bonaire. Maar de nieuwe directie

van Vestia spant een rechtszaak tegen hem aan, om de schade van het derivatenfiasco op hem te verhalen. Staal is nog niet klaar met Vestia.

Beide mannen zijn welgesteld – waarschijnlijk multimiljonair – dankzij de salarissen en riant pensioenvoorzieningen die ze voor zichzelf hebben geregeld. Als ze in de spiegel kijken, zien ze een financieel geslaagde man die zijn schouders kan ophalen. Als je jezelf een beetje voor de gek kunt houden, kun je altijd denken dat alle problemen door de bankencrisis kwamen, of een ander soort pech waar je weinig aan kon doen.

Intussen kunnen beiden zich nergens meer vertonen. De schade die ze hebben berokkend, zal eeuwig aan hen blijven kleven. Ze hebben zich dan ook min of meer uit de wereld teruggetrokken. Toen Goodwin in de raad van bestuur van RBS werd benoemd, zei een ex-collega over hem: ‘Hij is de slimste vent die je ooit zult ontmoeten, en hij is ook een enorme lul.’ Staal en Goodwin gingen allebei voor het grote geld en kochten statussymbolen zoals dure huizen en auto’s. Beiden lijken dus wel degelijk waarde te hechten aan wat de mensen om hen heen van hen vinden.

Wat is je slimheid waard, onder je Triumph Stag op je landgoed, terwijl de wereld je met de nek aankijkt?

De kwaliteit van het bestuur

Goodwin en Staal zijn allebei iconen geworden: vertegenwoordigers van een schadelijke fase in de recente economische geschiedenis. Goodwin is uitgegroeid tot een van de mondiale symbolen van de bankencrisis. Staal pakte het iets bescheide-

ner aan en werd 'slechts' icoon van de crisis in de Nederlandse corporatiesector, die in 2014 onderwerp was van een parlementaire enquête.

Het gedrag van beide heren staat niet op zichzelf. Kijk bijvoorbeeld naar de banken die in 2008 het meest in de problemen kwamen, zoals Lehman Brothers, Bear Sterns en ook ABN Amro, met topmannen die aan Fred Goodwin doen denken: dominant, gedreven en roekeloos. Stuk voor stuk waren het extreem competitieve CEO's die lange tijd succesvol waren geweest, maar ook geïsoleerd waren geraakt van hun organisatie – en bereid om steeds meer risico's te nemen.

Ook bij enkele grote woningcorporaties die tijdens de crisis in de problemen kwamen, bleken dergelijke bestuurders te werken. Net als bij Staal namen Hubert Möllenkamp, bestuurder van Rochdale (beschuldigd van fraude en zelfverrijking), Martien Kromwijk van Woonbron (liet verbouwing SS Rotterdam uit de hand lopen) en Peter Span van WSG (verloor zich in grondaankopen) geen van allen hun raad van commissarissen serieus. Ze hadden geen bemoeials nodig.

Toen Möllenkamp door de commissarissen op zijn buitensporig dure Maserati van de zaak werd aangesproken, gaf hij begripvol toe dat het een geen goed idee was om daarin te rijden. Om er vervolgens gewoon mee door te gaan.

Aedes, de koepel van woningcorporaties, zette in 2013 de problemen in de sector op een rij. Onder de vierhonderd corporaties in Nederland telde Aedes deze eeuw twintig incidenten, onderverdeeld in mismanagement bij projecten, financieel mismanagement en speculatie, en fraude en zelfverrijking. Op het

moment dat het rapport werd geschreven, stonden elf corporaties onder toezicht.

De afgelopen jaren is veel geschreven over de kwaliteit van het bestuur in Nederland. Als je je erin verdiept, word je somber: het lijkt alsof we in een ongekende bestuurscrisis terecht zijn gekomen. Alsof goed functionerende en betrouwbare bestuurders aan het uitsterven zijn.

Ook de publieke sector bleef niet ongeschonden. Met name de zorg en het onderwijs werden en worden door incidenten geplaagd: mismanagement bij het Ruwaard van Putten Ziekenhuis in Spijkenisse, bij het Orbis Medisch Centrum in Sittard-Geleen, in de IJsselmeerziekenhuizen in Lelystad en bij Philadelphia (gehandicaptenzorg) in Nunspeet. Het faillissement van Meavita, de grootste zorgverlener van het land. Vermeende zelfverrijking en creatief boekhouden bij scholengroep Amaranthis, met dertigduizend leerlingen. Wanbeleid bij het ROC Leiden, met negenduizend studenten. Enzovoorts.

De Commissie Behoorlijk Bestuur, onder voorzitterschap van voormalig GroenLinkspolitica Femke Halsema, onderzocht de problemen in opdracht van de minister van Economische Zaken. Uit het eindrapport uit 2013: 'Er werden onverantwoordelijk hoge leningen aangegaan, derivatenportefeuilles samengesteld, er werden commerciële projecten gestart, landbouwgronden aangekocht, kastelen verworven, campings begonnen, jachthavens aangelegd, Maserati's gereden. En ondanks bezuinigingen, en een nieuwe wet die het verbiedt, worden aan vertrekkende bestuurders nog steeds royale vertrekpremies verstrekt.'

Daarbij merkte de commissie nog op dat ze fraude, omkoping, diefstal en andere strafbare feiten buiten beschouwing liet: dat was een zaak voor het Openbaar Ministerie.

Een van de aanbevelingen van de commissie was dat er meer tegenspraak moest komen, te organiseren door bestuurders en toezichthouders zoals commissarissen: 'Bestuurders en interne toezichthouders organiseren tegenkracht voor zichzelf en voor anderen in de organisatie. Dit houdt in dat de organisatie zodanig is ingericht dat onderlinge feedback op de behoorlijkheid van gedrag mogelijk is.'

Wat aan deze aanbeveling (waar ik het onmogelijk mee oneens kan zijn) ontbreekt, is dat ze de indruk geeft dat op dit moment geen 'feedback op de behoorlijkheid van gedrag' mogelijk is. De werkelijkheid is anders.

Woningcorporaties kennen bijvoorbeeld een toezichts- en ondernemingsraad. Daarnaast worden ze op verschillende manieren in de gaten gehouden: door het ministerie van Binnenlandse Zaken, dat erop let of de corporaties wel genoeg mensen aan een woning helpen en of ze dat volgens de regels doen, door het Centraal Fonds Volkshuisvesting, dat op de financiën toeziet, en door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, dat corporaties bij hun financiering ondersteunt, en ook een oogje in het zeil houdt. Waakhonden genoeg.

Hetzelfde geldt voor de banken. In de historie van het bedrijfsleven heeft een sector zelden meer toezichthouders gekend, die hun werk doen in achtenswaardige gremia zoals De Nederlandse Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Toezicht houden is ook datgene waar de commissarissen voor worden betaald. Daarnaast vallen ook de banken onder de Wet op de ondernemingsraden en hebben ze vaak een klokkenluidersregeling.

Ook de banken hebben waakhonden genoeg, maar toch lag een gebrek aan tegenspraak ten grondslag aan de bankencrisis, aldus niemand minder dan DNB zelf, die in een rapport in 2013 schreef: 'DNB vindt het van belang dat organisaties meer concrete maatregelen nemen om tegenspraak te bevorderen. Daarmee bevorder je ten eerste een goede bespreking van de relevante risico's en anderzijds voorkom je ermee dat de besluitvorming te veel afhankelijk is van de dynamiek tussen mensen.' Ik denk dat we inmiddels wel een conclusie mogen trekken over tegenspraak. Namelijk dat het gaat om de individuele keuze die leiders maken, de keuze om wel of niet met tegenspraak aan de gang te gaan en hem wel of niet serieus te nemen. Je kunt nog zoveel commissies en raden benoemen en regelingen bij wet vasttimmeren, als de CEO, bestuurder of directie geen zin heeft om te luisteren, heb je er weinig aan. Of zoals ik in het voorwoord schreef: het werkt niet als je niet wilt.

Open is het nieuwe normaal

Tegenspraak is niet alleen nuttig voor directieleden, maar voor leidinggevend en professionals in alle lagen in organisaties. De meeste teamleiders en kleine krabbelende ondernemers sluiten geen derivaatcontracten voor miljarden euro's af. Ze kunnen zich veilig wanen voor bovengenoemde calamiteiten. Maar wat

ik hier wil betogen, is dat bestuurskunst en leiderschap voor iedereen riskanter worden – in toenemende mate. Iedere leider kan ‘op de tocht’ komen te staan en moet zichzelf de vraag stellen: weet ik het zelf altijd beter dan iedereen? Of luister ik naar de mensen om me heen?

Het gestegen risiconiveau is het gevolg van de sluipende, haast onopgemerkte ontwikkeling dat open het nieuwe normaal wordt.

Even terug in de tijd, naar mijn eigen jeugd. Als wij op vakantie gingen, kregen we van onze ouders te horen wat de reisbestemming was. Dan was het: instappen maar, en we vertrokken. Van overleg was geen sprake.

Bij mijn eerste werkgever, een bank, was de prikklok afgeschaft, maar er werden strikte werktijden gehanteerd, van halfnegen tot kwart over vijf met vaste pauzes. Het contact tussen de afdelingschef en gewoon voetvolk zoals ik was minimaal. Je kreeg werkopdrachten en werd geacht ze zonder morren uit te voeren. De bank had een aparte ingang voor directieleden, waar ik niet door mocht.

Verandering is een busreis door de nacht. Je denkt dat alles hetzelfde blijft, maar het enige dat je ziet, is de verlichte binnenkant van de bus. Zonder het te merken ben je in een nieuwe wereld beland.

Als gezinnen nu een vakantiebestemming uitkiezen, mag iedereen zijn zegje doen. Met de wensen van de kinderen wordt uitdrukkelijk rekening gehouden. Geen snelle wifi op de hotelkamer in Turkije? Dan wordt het toch maar Cuba. Er is geen

revolutie geweest, kinderen zijn de barricaden niet op gegaan om de macht te grijpen. Toch is de communicatie anders – opener – geworden. Ouders hebben minder het idee dat zij wel weten wat de kinderen leuk (moeten) vinden. Ouders willen dat de kinderen zich als volwaardige gezinsleden behandeld voelen, en zien het gezin meer als een samenwerkingsverband van oude en jonge mensen, dan als een staatsvorm met een vaderkoning en moederkoningin en nog wat onderdanen.

Ook op het werk heeft de koning zijn kroon afgezet. De rigide werktijden zijn bezig uit te doven. Een aparte ingang voor directies zou uitsluitend worden geaccepteerd als er sprake is van een groot veiligheidsrisico. In andere gevallen zou die directie zich waarschijnlijk zelf gegeneerd voelen door zo'n aparte behandeling.

Op het werk wordt het overlegmodel dominanter. We doen het werk met zijn allen, en tijdens de vergadering of de *daily scrum* kan iedereen zijn zegje doen, ook al blijft de baas meestal de belangrijkste besluiten nemen. Leidinggevend wordt tegenwoordig geleerd om zich af te vragen hoe ze hun mensen kunnen ondersteunen bij hun werk – heel iets anders dan orders uitdelen.

Intussen dendert die bus alweer door. Arbeidsmarktontwikkelingen en nieuwe technieken beïnvloeden wat op de werkvloer gebeurt. Teamleden staan vaak niet meer op de loonlijst maar verlenen hun diensten als zelfstandig ondernemer. Het opleidingsniveau blijft stijgen en de jonge, zelfbewuste professionals die vers van de universiteit binnenkomen, doen hun werk met

het socialemediakanaal permanent open op het bureaublad. De afdeling en de organisatie eromheen zijn een glazen huis geworden.

Ook wat van organisaties wordt gevraagd, verandert. Klanten worden veeleisender en vinden alles minder dan topkwaliteit onacceptabel. Klachten moeten op elk moment van de dag of nacht kunnen worden geventileerd en worden verholpen, wil het bedrijf een Twitterstorm ontlopen.

In hoofdstuk 7 beschrijf ik hoe nieuwe organisatievormen ontstaan in antwoord op deze ontwikkelingen. Dat is nodig omdat bedrijven flexibeler moeten worden om zogeheten disruptieve concurrentie te kunnen pareren. Ze moeten sneller kunnen vernieuwen.

Maar om zich sneller aan te kunnen passen is de input van alle teamleden nodig. De verkopers die dagelijks met klanten praten, weten vaak eerder wat er in de markt speelt dan hun managers. Die managers kunnen het zich niet veroorloven om niet naar hen te luisteren.

Het is een onomkeerbaar proces; de nieuwe openheid gaat niet meer weg. Op veel basisscholen worden de klassen- en schoolpleinregels tegenwoordig door de onderwijzers met de kinderen samen opgesteld. Ook bij andere zaken wordt overlegd met de kinderraad. Op middelbare scholen worden de leraren door de leerlingen beoordeeld.

Jonge mensen zijn niet anders meer gewend dan dat elk aspect van hun leven wordt besproken, dat ze zelf ook overal over mee kunnen praten, en dat hun mening telt. Wie aan hen leiding wil

geven en hen niet in de besluitvorming betreft, zal moeite hebben om hun respect te behouden.

Daarnaast is er een gestegen afbraakrisico. Net als politici die ermee hebben moeten leren leven dat hun doen en laten in de spotlight staat, moeten we allemaal aan dat licht wennen. Artsen, wetenschappers, consultants, politieagenten, IT'ers, thuiszorgmedewerkers, journalisten: we leven langzamerhand allemaal in dat glazen huis.

In de VS bestaan artsenvergelijkingssites waarop je in één oogopslag de specialiteit, ervaring en tarieven van je arts ziet, inclusief reacties van andere patiënten. Elke fout die ze ooit hebben gemaakt, wordt vereeuwigd. Ik neem aan dat zulke sites tegen de tijd dat dit boek van de drukpers komt al naar Nederland zijn overgewaaid.

Het wachten is alleen nog op journalistenbeoordelingssites waarop ook alle onzinnige dingen die ik ooit heb beweerd netjes worden verzameld.

Daarom moeten we – jij die dit leest en ik ook – ons in het organiseren van tegenspraak bekwamen. En hoe groter de reikwijdte van onze besluiten is, hoe groter de risico's en de noodzaak om goed met kritisch tegengeluid om te gaan.

HOOFDSTUK 2



WAT JE MOET WETEN OVER TEGENSPRAAK

'Dissent is the highest form of patriotism.'

Thomas Jefferson

Dat leiders soms tegengas nodig hebben, is al langer bekend. Al in 1587 gaf paus Sixtus V het goede voorbeeld met een instituut dat later spreekwoordelijk zou worden, namelijk de advocaat van de duivel, *advocatus diaboli*. Eeuwenlang zorgde deze pauselijke tegenspreker voor het tegengaan van wildgroei bij de heiligverklaringen.

Dat soort wildgroei was mede het gevolg van de sociale druk die op de pausen terechtkwam. Als een geliefde katholiek overleed, stonden vrienden en familieleden vaak te dringen om de felbegeerde zalig- of heiligverklaring binnen te slepen. Weliswaar moest de betreurde een of meer wonderen achter zijn of

haar naam hebben staan en ‘in de geur van heiligheid’ hebben geleefd, maar een precieze omschrijving van de wonderbaarlijkheid van de wonderen, dan wel het heiligheidsgehalte van de geur, werd niet gegeven. Een paus kon zichzelf populair maken door het ene na het andere heiligheidsdiploma uit te delen.

Vandaar dat het instellen van de advocaat van de duivel een moedige daad was. Tijdens een heiligverklaringsprocedure moest deze kerkadvocaat gaten schieten in het bewijsmateriaal. Dat lukte aardig: in de twintigste eeuw werden er bijvoorbeeld niet meer dan 98 heiligverklaringen goedgekeurd – tot 1983, toen paus Johannes Paulus II het instituut van de advocaat van duivel afschafte. Daarna werden binnen korte tijd vijfhonderd mensen heilig en dertienhonderd mensen zalig verklaard. ‘God heeft veel heiligen gecreëerd in deze tijd,’ zoals iemand schreef.

Leiderschap aan banden leggen is niet alleen een oud, maar ook een mondiaal aangehangen idee. Vormen van georganiseerde tegenspraak zijn over de hele wereld te vinden. Het systeem van traditioneel bestuur in Afrika bijvoorbeeld verschilt van volk tot volk, maar is meestal zo ingericht dat iedereen zijn zegje kan doen.

Zo heeft bij het Lozi-volk in West-Zambia het stamhoofd (de *chief*) een haast goddelijke status – maar beperkte bevoegdheden. Belangrijke zaken worden besproken in de districtsraad (*kuta*). Als een besluit is gevallen, wordt het aan de *chief* in zijn paleis voorgelegd. Die kan akkoord gaan of het besluit met extra overwegingen naar de *kuta* terugsturen. Hij kan geen besluiten

doordrukken. Er zijn CEO's en regeringsleiders die je dat ook zou toewensen.

In dit hoofdstuk kijken we naar de stand van de wetenschap: wat is er bijvoorbeeld bekend over het nut van tegenspraak?

Tegenspraak is maar, discussie, kritiek

Toen ik mensen ging interviewen over tegenspraak, ging ik ervan uit dat we allemaal zo'n beetje hetzelfde bedoelen met het woord. Hoe naïef! Al snel reageerde een consultant per e-mail, die mij terug op aarde zette: 'Zelf heb ik begrepen dat je eigen tegenspraak organiseren een poging is om de tegenstanders van jouw voorstel de bocht af te snijden en te blokkeren,' zo schreef hij.

Hij gaf een voorbeeld. Een directeur wil de servicewagens van zijn bedrijf uitrusten met locatiezenders die aangeven waar de auto's zijn. Maar hij verwacht weerstand onder het personeel. De directeur zet de auto op een parkeerplaats waar veel berovingen plaatsvinden. Bingo! De auto wordt leeggeroofd. Nu heeft hij een argument om zenders in de auto te plaatsen. De consultant: 'Tegenspraak is een manipulatieve methode om iets erdoor te drukken.'

Ik denk niet dat deze betekenis werd bedoeld toen De Nederlandsche Bank schreef dat de banken in Nederland 'meer concrete maatregelen om tegenspraak te bevorderen' moeten nemen. Maar dat neemt niet weg dat tegenspraak een begrip is waar verschillende betekenissen aan kunnen worden gehecht. Voor het magazine *Management Team* deed ik in 2014 onder-

gers kan de kwaliteit van besluiten ermee verbeteren. Dat betekende niet dat men er actief mee omging: 62 procent stond er weliswaar voor open, maar nam geen initiatieven om het te organiseren; 36 procent deed dat wél, hoewel een deel er hooguit eens in de maand aandacht aan besteedde. Twee procent noemde zichzelf 'geen groot voorstander van tegenspraak'.

Er werden uiteenlopende redenen genoemd waarom het er in de praktijk niet van kwam: 'Het kost tijd. De waarde van tegenspraak laat zich niet meteen meten. Dan wordt het snel als weerstand gezien.' Of: 'Tegenspraak creëert de verwachting dat het personeel altijd mee mag praten en ook mag beslissen. En negatief geformuleerd: dat het ook zijn zin krijgt en op de stoel van de baas kan zitten.' Of ook: 'Er is onvoldoende ervaring en er zijn onvoldoende vaardigheden om ermee om te gaan.'

De vraag naar het nut en het effect van tegenspraak is interessant omdat het antwoord vaak gegeven, maar zelden onderbouwd wordt. Intuïtief voelen we dat het goed is dat iemand voor tegenspraak openstaat. Maar als je het wilt aantonen in een wetenschappelijke studie, blijkt dat nog knap lastig te zijn. Dit zijn de veronderstelde positieve effecten van tegenspraak:

- betere besluiten (met minder fouten);
- meer draagvlak voor de besluiten bij mensen die bij de uitvoering betrokken zijn;
- van fouten leren;
- een betere bedrijfscultuur (meestal wordt bedoeld 'meer communicatief');

- meer ideeën en creativiteit;
- meer betrokkenheid;
- meer draagvlak voor verandering;
- een groter aanpassingsvermogen;
- een betere motivatie;
- minder personeelsverloop;
- meer aantrekkingskracht als werkgever.

Sommige effecten zijn moeilijk aantoonbaar. Hoe bewijs je dat besluiten met of zonder tegenspraak anders uitpakken, en dat besluiten méét beter zijn? Allerlei factoren zijn medebepalend voor de vraag hoe een bepaalde beslissing uitvalt. Dat ze fout was, kun je meestal pas achteraf zeggen als iets in de soep is gelopen. Dan is het onmogelijk om te bewijzen dat het beter was gegaan als er wél meer tegenspraak was geweest.

Met het oog op de lange lijst veronderstelde voordelen is het opvallend dat er relatief weinig onderzoek naar tegenspraak is gedaan – zeker als je het afzet tegen andere onderwerpen op het gebied van organisatie en management, zoals leiderschapsstijlen en talentontwikkeling. Er is onder academici zelfs nog geen overeenstemming over de definitie. Het meeste onderzoek is in de VS gedaan, en in de Engelse taal ontbreekt een goede pendant voor de term ‘tegenspraak’. In de literatuur wordt het feit dat leiders door de werkvloer worden tegengesproken meestal aangeduid met *employee voice* of kortweg *voice*. Dat wordt omschreven als de situatie waarin werkgerelateerde ideeën, meningen en informatie worden geuit.

Maar dat is een nogal ruime omschrijving, die onder meer kan slaan op je mening geven, klagen of klokkenluiden, en werk doen voor de ondernemingsraad. Consensus over wat *voice* precies inhoudt, is er niet.

Andere wetenschappers gebruiken andere noemers, zoals *speaking up* (constructief meedenken over werkgerelateerde zaken), *top-management openness* (in hoeverre de leiding tegenspraak aanmoedigt) of *employee silence* (wanneer werknemers hun ideeën en meningen juist níét uiten). Een alternatief voor de laatste term dat soms wordt gebruikt, is het *mum effect*, het verschijnsel dat je liever je mond houdt dan de brenger te zijn van een negatieve boodschap. Dat zou een eeuwenoud gezegde zijn (*keeping mum*), ontstaan doordat mensen soms hun lippen stijf op elkaar klemmen en alleen maar ‘mmmmmm’ zeggen. *Keeping mmm* dus.

Het onderzoek heeft wel een aantal positieve effecten van tegenspraak bewezen. Een open opstelling van leiders blijkt te kunnen samenhangen met betere werkomstandigheden, meer motivatie en een hogere effectiviteit van het management. *Voice* wordt over het algemeen gezien als een krachtig middel om verandering te stimuleren. Doorgaans leidt het tot meer werktevredenheid.

In een studie waarvoor onderzoek werd gedaan in 111 ziekenhuizen, werd het verloop onder de verplegers in verband gebracht met de managementstijl van hun bazen. Als er goede klachtenprocedures waren en de verplegers hun grieven konden uiten, keken ze minder snel naar een andere baan uit.

In een andere studie, ook in ziekenhuizen, werd gekeken naar de snelheid waarmee teams een nieuwe vaardigheid onder de knie kregen. Het ging om multidisciplinaire teams met onder anderen artsen en OK-assistenten die een ingewikkelde methode voor hartchirurgie moesten aanleren. Als de teamleden zich vrij voelden om eventuele problemen aan te kaarten bij de teamleider, werden de nieuwe vaardigheden sneller en effectiever opgepikt. In de volgende hoofdstukken, waarin ik specifieke toepassingen van tegenspraak behandel, beschrijf ik nog enkele studies. Daaruit blijkt onder meer dat een open communicatie samenhangt met een grotere betrokkenheid en meer *taking charge*-gedrag (dat betekent dat mensen in de organisatie zelf oplossingen bedenken).

Recent Amerikaans onderzoek geeft ook een eerste antwoord op de vraag welke leiders tegenspraak zullen vragen, dan wel ervoor zullen weglopen. Hoogleraar management en organisatie Nathanael Fast en collega's onderzochten de onderlinge verhoudingen bij een grote oliemaatschappij. Ze keken onder meer naar het zelfvertrouwen bij de managers: was dat laag, dan bleken zij juist niet geneigd te zijn om tegenspraak te vragen. Hun werknemers waren ook niet geneigd om die spontaan te geven.

Een tweede onderzoek was daarmee in overeenstemming. Proefpersonen kregen een casus te lezen waarin door sommigen een probleem zeer effectief, door anderen juist ineffectief was opgelost. Daarna moesten ze aangeven of ze openstonden voor advies van een van de (fictieve) leden uit hun team. Als de teamchefs het gevoel was gegeven dat ze er een potje van

hadden gemaakt, vonden ze advies niet méér, maar juist minder nodig. Als je gevoel van eigenwaarde laag is, concluderen de onderzoekers, ga je tegenspraak uit de weg.

Tekenend voor de stand van het onderzoek is echter dat er wel studies bestaan naar de vraag of bepaalde factoren (zoals meer of minder verloop) aan de invloed van tegenspraak kunnen worden toegeschreven, maar dat meer informatie vrijwel ontbreekt. Welke vormen van tegenspraak zijn meer of minder effectief? Onder welke omstandigheden werkt het goed of juist slecht? Hoe bestendig zijn de effecten?

Het 'waarom' is redelijk goed onderzocht; het 'hoe en wat' is nog braakliggend terrein – althans in de wetenschap.

Egodepletie, verliesaversie en wysiati

Een van de vruchtbaarste onderzoekstradities in de psychologie van de afgelopen decennia is het werk naar besluitvorming en menselijke fouten daarin. Hoewel we onszelf graag willen zien als weldenkende wezens, louter door rationele overwegingen voortgedreven, zijn we onbewust kwetsbaar voor vooroordelen (biases) en andere vergissingen. Dat kan gevolgen hebben voor de vraag of we wel of geen tegenspraak organiseren. Je hebt toch geen tegenspraak nodig als je foutloos redeneert?

Ons redeneren blijkt in de praktijk toch iets minder foutloos. Veel vooroordelen zijn blootgelegd door onderzoek van de Israelische psychologen Daniel Kahneman (Nobelprijswinnaar voor de economie in 2002) en Amos Tversky.

Egodepletie

Denkwerk kost energie. Als onze energie uitgeput raakt, heeft dat gevolgen voor onze gemoedstoestand, en zo kan ons humeur van invloed zijn op onze besluiten. Geen geringe invloed, zoals gebleken is.

Het onderzoek onder acht Israëliische rechters is zeer bekend geworden. De rechters waren de hele dag bezig met het beoordelen van aanvragen voor vervroegde vrijlating. Meestal werd het verzoek afgewezen; slechts 35 procent van de aanvragen werd gehonoreerd. De onderzoekers keken naar de pauzes die de rechters namen, waarin ze iets te eten kregen. Na elke pauze steeg het aantal toewijzingen op de aanvragen naar 65 procent. Daarna zakte het geleidelijk in, tot bijna nul.

Zonder het te weten waren de gevangenen die een aanvraag voor vervroegde vrijlating indienden dus in een casino beland: de kans op goedkeuring was sterk afhankelijk van de vraag op welk tijdstip hun verzoek op het bureau van de rechter kwam.

Verliesaversie

Veel van de gevolgen van onze besluiten zijn gemengd: we kunnen iets winnen en verliezen, en moeten daarom de voors en tegens afwegen. We denken dat we dat rationeel doen, maar we blijken het risico iets te verliezen veel hoger in te schatten dan de kans iets te winnen.

Als je bijvoorbeeld mensen vraagt om een kop-of-muntspelletje te doen waarbij ze bij 'kop' 100 euro kunnen verliezen en

bij 'munt' 150 euro kunnen winnen, zullen ze dat meestal niet doen. Objectief gezien heb je meer te winnen dan te verliezen. Maar het eventuele verlies, ook al is dat kleiner, doet meer pijn dan het genoegen van de eventuele winst. Uit onderzoek blijkt dat mensen pas in zo'n gokje geïnteresseerd raken als de kans op winst ongeveer twee maal zo groot is: 100 euro verlies tegenover 200 euro winst.

De asymmetrie tussen de motieven om winst te boeken en verlies te vermijden kan een rol spelen in onderhandelingen, zoals wanneer een bestaand contract moet worden heronderhandeld (bijvoorbeeld bij arbeidscontracten). Elke concessie die moet worden gedaan, zal voor een van de twee partijen voelen als een verlies, dat veel meer pijn doet dan de winst die op een andere manier te behalen is.

De extra pijn van verliesaversie maakt mensen inherent conservatief. Wat je hebt, wil je vasthouden: een verandering betekent dat je iets kunt kwijtraken. Dat je door verandering ook iets nieuws te winnen hebt, wordt als minder belangrijk ervaren.

Cunjunctiefout en wysiati

Kahneman en Tversky zijn beroemd geworden met hun experimenten rond 'Linda', een fictief personage waarvan proefpersonen een beschrijving te lezen kregen, waarna ze moesten zeggen wat ze deed.

Linda werd omschreven als een jonge, slimme en sociaal bewogen vrouw. Daarna was de vraag wat waarschijnlijker was: is

Linda een bankbediende, of is ze een bankbediende die in de vrouwenbeweging actief is?

Tot grote verbazing van de twee onderzoekers koos de overgrote meerderheid van de proefpersonen voor de tweede optie. Het is geen rationele keuze: 'bankbediende' is immers waarschijnlijker dan 'bankbediende plus vrouwenactivist'. Kahneman en Tversky noemden dat een conjunctiefout: dat je een waarschijnlijkheid van twee items groter acht dan van één item.

De conjunctiefout hangt samen met wat ze wysiaty noemden: *what you see is all there is*. We schatten de kwaliteit van verschillende aanwijzingen soms verkeerd in. In het mentale plaatje dat we van Linda maakten, past 'vrouwenactivist' heel goed. Dan hebben we daar een voorkeur voor, die de opdracht dat we de 'waarschijnlijkheid' moeten aangeven overstijgt.

Algemeen is de objectieve waarde van informatie vaak minder belangrijk dan wat we ermee doen. Feiten worden geloofwaardiger voor ons als we in staat zijn om er een bepaalde samenhang in te zien – er als het ware voor onszelf een verhaaltje van kunnen maken. Wat niet in het verhaaltje past, vinden we minder belangrijk.

Zoals je in hoofdstuk 4 (over tunnelvisie) kunt lezen, zijn er nog meer biases. Ik behandel bijvoorbeeld denkfouten die heel schadelijk kunnen zijn tijdens groepsprocessen. Maar eerst neem ik je mee naar een omgeving waar foute inschattingen en besluiten dramatische gevolgen kunnen hebben: in de vliegtuigcockpit.

HOOFDSTUK 3



*‘Van nature leven we in de illusie dat we alles kunnen
en geen fouten maken.’*

Jan Klein, bijzonder hoogleraar Veiligheid in de Zorg,
Erasmus Universiteit, in *EenVandaag*

United Airlines vlucht 173 op 28 december 1978 was een routinevlucht van New York naar Portland in Oregon, aan de andere kant van de VS. Een routinevlucht zoals er op elk moment van de dag duizenden plaatsvinden. Vlucht 173 werd uitgevoerd met een DC8-toestel, met vier stevige motoren. Er zaten 189 mensen aan boord, inclusief bemanning. Na een tussenstop in Denver in Colorado begon het vliegtuig aan de oversteek van de Rocky Mountains, die tweeënhalf uur zou gaan duren. Het weer was prima.

Toen de landing in Portland werd ingezet en de bemanning

het landingsgestel omlaag liet, hoorden de drie mannen in de cockpit een ongebruikelijk harde klap. Gezagvoerder Malburn McBroom, een van de meest ervaren piloten van United die alleen al in de DC8 meer dan vijfduizend vliegreizen had gemaakt, voelde dat het landingsgestel sneller omlaag ging dan normaal. Het groene lampje dat aangeeft dat het veilig is uitgeklappt, ging niet branden.

De landing werd afgebroken en de bemanning was enige tijd bezig om zo goed mogelijk vast te stellen of het landingsgestel op zijn plaats zat – wat voor zover ze konden nagaan inderdaad zo was – en met het nalopen van alle noodscenario's. Het leek verstandig de passagiers voor te bereiden op een noodlanding. Tijdens het doornemen van de noodprocedures gaven de copiloot en boordmechanicus verontrustende signalen, in bedekte termen, over het brandstofniveau. De kapitein bestudeerde het brandstofwijzertje zo goed mogelijk en verklaarde dat het volgens hem wel meeviel.

Een uur was verstreken sinds de originele landingspoging toen de voorbereidingen waren afgerond. Het toestel had een enorme boog rond Portland beschreven, en was 35 kilometer van de landingsbaan verwijderd toen de kapitein eindelijk aangaf te willen gaan landen. Op hetzelfde moment zei de copiloot: 'Ik geloof dat je zojuist nummer vier kwijt bent.' Motor nummer vier was gestopt.

De kapitein was verbaasd. 'Waarom?' vroeg hij.

'Brandstof,' antwoordde de copiloot alleen maar.

Al snel begonnen de andere motoren ook stil te vallen. Het vliegveld was onbereikbaar en het toestel kwam neer in een

bosachtig gebied bij een buitenwijk van Portland. Er ontstond gelukkig geen brand – wat ongetwijfeld te maken had met het gebrek aan kerosine. Toevallig was de luchtmacht vlakbij met oefeningen bezig, zodat meteen helikopters beschikbaar waren om de gewonden naar ziekenhuizen te vervoeren.

Toch kwamen tien mensen om het leven en raakten 23 mensen zwaargewond. Gezagvoerder McBroom en de copiloot overleefden de ramp.

Wel werd McBroom kort daarna zijn vliegbrevet afgepakt.

Crew resource management

De reden dat vlucht 173 van United Airlines wordt beschouwd als een van de belangrijkste rampen uit de luchtvaarthistorie, is niet het aantal slachtoffers, maar de gevolgen van de crash. De ramp was de laatste druppel die de emmer van de vliegonveiligheid deed overlopen. Hij was de aanzet tot het programma dat bekendstaat als crew resource management, met afstand het grootste tegenspraakprogramma uit de historie.

Je zou de 474 meter lange strook puin die vlucht 173 in het landschap rond Portland achterliet, kunnen beschouwen als de streep die moest worden getrokken onder de verouderde omgangsvormen in de cockpit. Er werd iets in gang gezet wat vandaag gevolgen heeft voor de veiligheid van miljoenen mensen, niet alleen in de lucht maar ook in ziekenhuizen, op boorplatforms, in kerncentrales en op nog veel meer plaatsen, in de hele wereld.

Het proces begon toen psycholoog Alan Diehl door de Ameri-

kaanse National Transportation Safety Board (NTSB) werd aangewezen om de ramp met United Airlines 173 te onderzoeken. Diehl merkte een samenhang op met enkele voorgaande rampen, zoals Eastern Air Lines vlucht 401 uit 1972, waarbij een passagiersvliegtuig in de Florida Everglades verongelukte, en de vliegtuigbotsing tussen een Boeing 747 van Pan Am en KLM op Tenerife uit 1977.

Eastern Air Lines vlucht 401 liep verkeerd af toen de bemanning in beslag werd genomen door een kapot lampje van het landingsgestel. De crew had niet in de gaten dat de automatische piloot uitstond en dat het toestel hoogte verloor, tot het te laat was en het vliegtuig crashte in de Everglades, met 101 doden als gevolg.

Tenerife is tot op heden de zwaarste luchtvaartramp uit de geschiedenis. De Nederlandse gezagvoerder van de Boeing 747 van de KLM steeg in dichte mist op terwijl de andere 747 van Pan Am nog op de baan stond. De inzittenden van beide toestellen, in totaal 583 mensen, kwamen om het leven.

De verschillende rampen, zag Diehl, waren niet alleen te wijten aan menselijke factoren, maar ook en vooral aan slechte communicatie in de cockpit. De gezagvoerder nam belangrijke besluiten zonder rekening te houden met de mening van zijn collega's. Als die hun mening wel gaven, walste de kapitein er vaak overheen.

De NTSB vaardigde een aanbeveling aan alle Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen uit om hun gezagvoerders de voordelen van 'participatief management' aan te leren en de andere crewleden te trainen in assertiviteit.

Al binnen enkele weken hield lucht- en ruimtevaartorganisatie Nasa een groot congres om de training voor te bereiden. In 1981 was United Airlines de eerste luchtvaartmaatschappij die een programma voor crew resource management (CRM) voor haar piloten instelde, en in het decennium daarna groeide dit uit tot een wereldstandaard in de luchtvaart. Als je morgen in een vliegtuig stapt, mag je er rustig van uitgaan dat iedereen in de cockpit een CRM-training heeft gevolgd en vaardigheden heeft aangeleerd voor een goede onderlinge communicatie. Het programma werd een succes, maar het heeft de verantwoordelijke instanties veel moeite gekost om alle betrokkenen (lees: piloten) te overtuigen.

CRM is in de eerste plaats een veiligheidsprogramma. Het draait onder meer om het handhaven van veiligheidsprocedures en het versterken van de communicatieve vaardigheden. Het is ook het meest omvangrijke programma dat er bestaat om de kwalijke gevolgen van hiërarchische verhoudingen tegen te gaan. Die verhoudingen waren destijds diep verankerd, wat een verklaring kan zijn voor de trage acceptatie van de nieuwe aanpak.

Wat hiërarchie betreft, staat de commerciële luchtvaart van oudsher dicht bij de luchtmacht. Veel Amerikaanse piloten op de lijnvluchten in de jaren zeventig waren hun loopbaan als straaljagerpiloot begonnen. Ze waren gewend aan de *command & control*-omgeving. Copiloten mochten eigenlijk pas wat zeggen als hun iets werd gevraagd.

Over hiërarchie wordt nu heel anders gedacht in de luchtvaart-

industrie, maar dat wil niet zeggen dat er in de cockpit helemaal geen sprake meer is van hiërarchie. Als het vliegtuig dat je morgen had willen nemen geen kapitein en copiloot zou hebben, maar twee gelijkwaardige piloten die het toestel bij consensus zouden moeten vliegen, betwijfel ik of je in zou stappen.

De huidige gezagvoerders zijn waarschijnlijk een wonder van participatief leiderschap vergeleken met hun collega's van rond 1980, die meer leken op Luke Skywalker, de held uit de eerste *Star Wars*-trilogie die op dat moment in de bioscoop draaide. In de serie vliegt Skywalker alleen in zijn X-vleugelige gevechtstestel de Death Star binnen in een ultieme poging hem van binnenuit op te blazen: het zelfstandige individu dat gevaren trotseert en knappe vliegtuigen uithaalt, net als een (voormalige) luchtmachtpiloot.

Geen wonder dat een pandemonium losbarstte bij de invoering van het nieuwe beleid, toen honderden Luke Skywalkers zich moesten laten tegenspreken. *Psychobabble* was een van de mildere benamingen voor het programma.

Behalve aan zelfstandigheid waren de piloten ook erg gehecht aan hun rangen en standen. Een van de luchtvaartmaatschappijen had bijvoorbeeld de officiële richtlijn in het handboek opgenomen dat de gezagvoerder bij overnachtingen een hotelkamer op een hogere verdieping moest krijgen dan de rest van de bemanning.

Vergeleken met andere culturen waren de gezagsverhoudingen in de VS nog mild. In veel Aziatische en Latijns-Amerikaanse landen worden status- en machtsverschillen makkelijker geaccepteerd dan in de VS en in Nederland, zoals cultuurpsycholoog

Geert Hofstede heeft aangetoond. Malcolm Gladwell vertelt in zijn boek *Outliers* het pijnlijke verhaal van een Zuid-Koreaanse vliegmaatschappij waarvan de copiloot tijdens een vlucht een fout maakte en het toestel een verkeerde koers gaf. De boordwerktuigkundige had de fout in de gaten, maar zei niets. De copiloot merkte even later ook dat hij een fout had gemaakt, maar zei en deed niks, mogelijk uit schaamte. Toen de gezagvoerder merkte dat het toestel de verkeerde kant op ging, corrigeerde hij de koers en bestrafte de copiloot door hem een klap met de rug van zijn hand te geven.

Vanaf het begin was daarom duidelijk dat CRM een mondiaal programma moest worden. De internationale luchtvaartautoriteiten stonden vierkant achter het programma. Toch duurde het zeker een decennium voordat het overal doordrong.

De vliegveiligheid is de afgelopen decennia enorm verbeterd. Dat wordt mede aan CRM toegeschreven, maar dat is moeilijk bewijsbaar. Behalve de communicatie in de cockpit zijn er nog veel meer maatregelen genomen, waaronder veel technische verbeteringen. Dat neemt niet weg dat de luchtvaarwereld van het nut overtuigd is: het wordt door vrijwel alle luchtvaartautoriteiten voorgeschreven.

Overigens hebben de (meeste) piloten zelf ook hun Luke Skywalker-fase wel zo'n beetje achter de rug. Uit recente onderzoeken blijkt de overgrote meerderheid de training te hebben omarmd, en te vinden dat deze een wezenlijke bijdrage aan de veiligheid levert. Wat natuurlijk geen wonder is: in een cockpit werken met mensen die geen tegenspraak durven te geven

als ze denken dat er iets misgaat, brengt ook je eigen leven in gevaar.

'Stop deze procedure!'

Welke vaardigheden moeten de piloten aanleren? Er bestaat geen universele lesmethode voor het programma; de maatschappijen hebben doorgaans hun eigen modules ontwikkeld, en die kunnen weer verschillen van de manier waarop lucht- of helikopterpiloten worden getraind. Toch zijn er drie vaste elementen: het definiëren van de ervaring, het trainen van communicatievaardigheden en cultuurborging.

De ervaring definiëren

Teamleden moeten beseffen dat ze een bijzondere situatie (een vlucht) in gaan waar veel van afhangt (zoals mensenlevens). Tijdens die situatie – een welomschreven ervaring met een duidelijk begin en eind – gelden andere regels dan normaal. Zo hoeven de normale beleefdheidsregels niet in acht te worden genomen als dat de veiligheid in de weg zit. Je mag zo nodig commando's schreeuwen en je hoeft niet per definitie 'alsje-blijft' te zeggen.

Elke vlucht heeft een briefing en een debriefing. Deze zijn niet alleen belangrijk voor het verbeteren van de kwaliteit van de vlucht, maar hebben ook een rituele functie: ze markeren het begin en eind van de ervaring. Voorafgaand aan de vlucht komt het team bij elkaar, maakt afspraken over de taakverdeling en

bespreekt bijzonderheden zoals de route en het weer onderweg. Na afloop wordt de vlucht nabesproken. Als er iets verkeerd ging, kan worden gekeken welke lessen te trekken zijn.

De briefing en debriefing appelleren aan het professionalisme van alle betrokkenen en moeten ervoor zorgen dat persoonlijke omstandigheden voor de duur van de vlucht opzij worden gezet. Als je uit je humeur bent, misschien omdat je moet vliegen met een copiloot aan wie je een hekel hebt, helpt de briefing om je te concentreren op de vlucht en de veiligheid. Tot en met de debriefing moet je nu eenmaal nauw met die copiloot samenwerken. Daarna mag je hem weer een sukkel vinden.

Checklists zijn onderdeel van de communicatieprotocollen, en helpen bovendien bij het definiëren van de ervaring. Bij zowat alle veiligheidsroutines worden tegenwoordig checklists gebruikt. Door de procedures – in teamverband – netjes na te lopen en af te vinken, wordt het gevoel versterkt dat de vlucht een bijzondere situatie is. Behalve zorgen dat je met zijn allen niks vergeet, herinneren de checklists iedereen er ook aan dat ze met een serieuze zaak bezig zijn.

Communicatievaardigheden trainen

Tijdens de training van de piloten – vaak in een flightsimulator – wordt veel aan de communicatievaardigheden gewerkt. Piloten wordt geleerd om de waarde van tegengeluid in te zien, en moeten kritiek zelfs uitlokken. Ze zijn verantwoordelijk om een sfeer te creëren waarin mensen hun zegje durven te doen.

Een van de praktische vaardigheden kan bijvoorbeeld zijn dat

de gezagvoerder tijdens de vlucht niet het moment afwacht waarop een van de teamleden een mening geeft, maar hij creëert dat moment door een teamlid te bedanken en te prijzen om zijn inbreng. De angst om iets te zeggen moet zo worden weggenomen.

Er zijn zelfs luchtvaartmaatschappijen die al hun piloten verplichten elkaar bij de voornaam te noemen.

Het trainen van bottom-up-communicatie is minstens even belangrijk. Crewleden moeten zo assertief worden dat ze hun mond opendoen zodra dat nodig is. En dat niet alleen, ze moeten ook zeggen waar het op staat. Ze moeten afleren om eufemismen te gebruiken.

Bij sommige vlieggrampen bleek dat de copiloot de kapitein alleen in zeer bedekte termen op een fout wees en de luchtverkeersleiding slechts in omfloerste woorden liet merken dat er een noodsituatie was. Een Colombiaans toestel stortte in 1990 vlak bij New York neer, omdat de brandstof op was; dat kostte 73 mensen het leven. De vliegveldtoren wist dat niet, want de copiloot was zo bescheiden geweest dat feit in een bijzinnetje weg te moffelen tijdens de communicatie met de toren.

Of denk aan de DC8 van United Airlines bij Portland: alleen de kapitein dacht dat er wel genoeg kerosine zou zijn om nog te kunnen landen. De andere twee cockpitleden dachten er anders over, maar onderdrukten hun protest.

Als onderdeel van de training wordt daarom meestal een 'nood-communicatieplan' afgesproken en geoefend. Dat kan in drie stappen worden gedaan. Als je als teamlid iets ziet wat niet door

de beugel kan, geef je dat in de niet-bedreigende ik-vorm aan: 'Ik heb het gevoel dat...' Wordt dat toch genegeerd, dan communiceer je met meer prioriteit, bijvoorbeeld door een codezinnetje te gebruiken: 'Ik ben niet comfortabel met...' Van tevoren is afgesproken dat 'niet comfortabel' de sleutelwoorden zijn van stap 2. De laatste stap is dat je 'stop deze procedure!' zegt. Als iemand dat zegt, moet iedereen stoppen met wat hij doet. Als de landing is ingezet, moet een doorstart worden gemaakt. Ieder crewlid mag het zeggen.

In de debriefing wordt daarna besproken wat er op dat moment misging, en of het 'stop deze procedure!'-zinnetje terecht was.

De verandering borgen

Uiteindelijk gaat het bij CRM nog niet eens om specifieke communicatievaardigheden of -afspraken, maar bovenal om een cultuurverandering in de cockpit. Luchtvaartmaatschappijen willen van vrijgevochten alfamannen – Skywalkers – coöperatieve *teamplayers* maken.

Dat gaat niet zonder slag of stoot. Er is veel herhaling nodig om de principes tussen de oren te krijgen. Uit studies blijkt dat één enkele intensieve training slechts volstaat om bewustwording op te wekken. Als de vaardigheden niet binnen een jaar of drie worden herhaald, zakt het geleerde snel weg.

Tot de meer recente ontwikkelingen behoort een nieuwe rolverdeling. Het klassieke onderscheid tussen kapitein en copiloot (of eerste officier) is op veel plaatsen vervangen door *pilot flying* (PF) en *pilot monitoring* (PM). Beide piloten kunnen van rol

veranderen, dus als de gezagvoerder de stuurknuppel overgeeft, verandert hij vanzelf in een PM. Maar dat veronderstelt wel een actieve rol: de PM houdt alles in de gaten en kan er zelfs op worden aangesproken als hij zijn monitoringtaken niet goed vervult. De traditionele hiërarchie heeft dus plaatsgemaakt voor PF/PM-koppels die broederlijk over elkaar waken. Tijdens de trainingen moeten de piloten alle vaardigheden – zowel van de PF, die de verantwoordelijkheid heeft, als van de PM, die moet meekijken – aanleren.

We moeten er maar even niet aan denken wat er was gebeurd met de rebellen in *Star Wars* als Luke Skywalker een PM naast zich had gehad, die bij het binnenvliegen van de Death Star ‘stop deze procedure!’ had geroepen. Darth Vader had getriomfeerd.

Overigens zijn er ondanks alle maatregelen en trainingen nog steeds piloten die het beleid aan hun laars lappen. Dat blijkt uit interviews met piloten en uit analyses van (bijna-)ongelukken. Om het gewenste gedrag af te dwingen verbinden vliegmaatschappijen soms dan ook consequenties aan slecht gedrag: als een kapitein meerdere keren tegenspraak van de hand wijst, kan hij zijn baan kwijtraken.

Georganiseerde tegenspraak heeft zich langzaam maar gestaag ontwikkeld in de luchtvaartindustrie. Eerst waren er schriftelijke instructies en een videoband. Later kwamen er uitgebreidere trainingen. Er was aanvankelijk geen regering of andere autoriteit die de luchtvaart de trainingen voorschreef. In plaats daarvan ontstond in de loop van enkele decennia een netwerk

van onderzoekers, brancheorganisaties en luchtvaartmaatschappijen, aangevuld door de machtige Nasa, die aan het verbeteren van de trainingen werkte. Later werd het programma (in de meeste landen) verplicht gesteld.

Iets vergelijkbaars speelt zich nu in andere sectoren af. De principes zijn in de loop der jaren, soms in licht gewijzigde vorm, overgenomen door kernreactoren, boorplatforms, brandweer- en crisisteams. In elk team met een heldere, specifiek omschreven missie lijkt het bruikbaar, vooral als de veiligheid een hoofdrol speelt. De voordelen van betere communicatie (en de nadelen van slechte) liggen in zulke teams zeer voor de hand.

De grootste belangstelling voor georganiseerde tegenspraak volgens het luchtvaartmodel is te vinden in ziekenhuizen. Ook hier werd het niet verplicht gesteld door het een of andere ministerie, maar het verspreidde zich de afgelopen decennia als een veenbrand. Net als piloten hebben artsen er een persoonlijk belang bij om met tegenspraak aan de gang te gaan: als zij een blunder maken terwijl hun medewerkers hun mond houden omdat ze bang voor hen zijn, kunnen ze niet neerstorten. Maar ze kunnen wel worden aangeklaagd. Afgezien daarvan: je wordt arts om zieke mensen beter te maken. Niet om medische fouten te maken.

‘Dat kan toch niet waar zijn?’

Tot de dag van vandaag kan Joris Lemson het beeld voor ogen halen, ook al gebeurde het jaren geleden. Een verpleegkundige

diende een ernstig ziek kind een injectie toe. Het kind lag in het Radboudumc, het academische ziekenhuis van Nijmegen. Het was de bedoeling dat het kind kalium zou krijgen, want zijn kaliumniveau was veel te laag. Lemson had het zelf aan de verpleegkundige opgedragen. Maar terwijl hij door iets anders in beslag werd genomen, registreerde hij in een ooghoek de spuit. Misschien voelde hij onbewust dat er iets misging: de stof werd te snel ingespoten. Dertig seconden later kreeg het kind een hartstilstand.

Lemson is kinderintensivist – een anesthesioloog die is gespecialiseerd in intensievecarezorg voor kinderen. Hij is hoofd van de kinder-IC van het Radboudumc. Elke dag heeft hij doodzieke kinderen onder zijn hoede. Sinds het kaliumincident is een lange stoet jonge patiëntjes met zware ademhalingsproblemen, torenhoge infectiekoorts en derdegraads brandwonden voorbijgekomen op de speciaal voor kinderen ingerichte IC, waarvan er maar acht in Nederland zijn. Maar ondanks al die andere kwetsbare kinderen die hij behandelde, wil het kaliumspuitje maar niet uit Lemsons geest verdwijnen.

Hij voelt zich verantwoordelijk. ‘Ik gaf een opdracht, en die opdracht was onjuist.’ Het kind overleefde de hartstilstand. Maar dat had ook anders kunnen aflopen.

Wat Lemson had moeten doen, is uitdrukkelijk zeggen dat het kalium langzaam moest worden ingespoten. Als kalium te snel in het bloed komt, is de stof gevaarlijk. In alle hectiek drukte Lemson zich niet precies genoeg uit. Hij verwijt de verpleegkundige niks. ‘Ze deed letterlijk wat ik vroeg.’

Een extra complicatie was dat de verpleegkundige Lemson al

jaren kende en hem volkomen vertrouwde. Daarom voerde ze zijn instructie zonder vragen te stellen uit. Bij een andere arts had ze waarschijnlijk geïnformeerd of het wel klopte dat het kalium zo snel moest worden toegediend. Juist doordat het vertrouwen groot was, ging het mis.

Het kaliumincident was mede aanleiding voor de invoering van CRM op de intensive care voor volwassenen en kinderen van het Radboudumc.

Voordat Lemson op de IC kwam, werkte hij als arts op de traumahelikopter. Net als de piloten kregen artsen zoals Lemson daar een CRM-cursus. Zo maakte hij kennis met het programma. Na het kaliumincident maakte hij zijn baas Hans van der Hoeven, hoofd van de IC-afdeling van het ziekenhuis, op CRM attent. Van der Hoeven was ook al met veiligheidsprogramma's bezig en hoefde niet te worden overgehaald. Niet lang daarna ging de ruim driehonderd personeelsleden tellende IC van het Radboud in zijn geheel 'aan' de CRM.

Net als een vliegtuigcockpit is de ziekenhuis-IC een veeleisende omgeving waar rustige momenten worden afgewisseld door grote beroering. Op Lemsons kinder-IC staan acht bedden met kinderen van wie de gezondheid elke seconde moet worden bewaakt. Op elk moment kan zich een crisis voordoen, net als in een vliegtuig, waar elk moment een technisch mankement kan opduiken. Het ene moment kun je rustig een kop koffie drinken, en het volgende strijd op leven en dood leveren. Dat zijn omstandigheden waarin wat betreft de communicatie het uiterste wordt gevraagd van een team.

‘Kritische processen gaan wel eens mis,’ zegt Lemson. ‘Het maakt niet uit welk werk je doet. Het maakt ook niet uit dat je je stinkende best doet. Er worden soms fouten gemaakt. Dat mag eigenlijk niet, maar het gebeurt toch. Daarom moet het team zo getraind zijn dat fouten kunnen worden opgevangen. Dat is het basisidee van CRM.’

Alle IC-medewerkers werden op een tweedaagse cursus gestuurd bij een externe specialist. De in de loop van decennia verfijnde methodes uit de luchtvaart bleken goed naar de zorg te kunnen worden overgezet. Net als piloten kregen de cursisten de basisprincipes aangereikt. Ze leerden wat ‘goed leiderschap’ en ‘goed volgerschap’ inhoudt, en hoe je collega’s met ‘niet-bestraffende communicatie’ op fouten kunt wijzen. Dat je, als je een fout ziet, zelfs de plicht hebt om je schroom opzij te zetten en je mond open te doen. Ook leerden ze hoeveel informatie mensen kunnen verwerken en wat de effecten zijn van ‘ruis’ zoals omgevingsgeluid. En ze leerden de sporen te herkennen van stress en vermoeidheid, en hoe ze de negatieve gevolgen daarvan kunnen tegengaan.

In 2010 werd met het programma gestart. Bij elke risicovolle ingreep wordt sindsdien gewerkt met briefings en debriefings. Onderdeel van de briefing is dat het team de taken doorneemt, met checklists controleert of de nodige voorbereidingen getroffen zijn, en scenario’s doorspreekt voor als zich calamiteiten voordoen. Eén teamlid leest de checklists voor, een ander bevestigt.

Ook in het ziekenhuis kan het noodcommunicatieplan worden ingeschakeld. Zelfs een verpleegkundige in opleiding kan ‘stop

de procedure!’ zeggen en daarmee het werk van de meest seni-
ore specialist stilzetten.

Monique Bonn werkt als IC-verpleegkundige in het Rad-
boudumc. Het werk houdt onder meer in dat ze ernstig zieke
patiënten controleert die bijvoorbeeld aan de beademing of dia-
lyse liggen. Ze analyseert de vitale functies, signaleert potenti-
ele problemen en overlegt daarover met de arts. Ze assisteert de
artsen tijdens procedures.

Bonn maakte het programma vanaf het begin mee. De verpleeg-
kundigen en arts-assistenten waren aanvankelijk gemotiveer-
der voor het programma dan de artsen, merkte ze. De artsen
werden aangezet om beter te communiceren over de ingreep die
ze met het team wilden gaan doen, wat de verpleegkundigen en
arts-assistenten prettig vonden. ‘Artsen hadden in hun hoofd
zitten hoe ze hun werk wilden doen,’ zegt Bonn. ‘Maar dat ver-
telden ze niet altijd even duidelijk aan iedereen.’

Tijdens de briefing moeten de artsen nu van tevoren aangeven
hoe ze de ingreep willen aanpakken. Dat vereisen de procedures
nu eenmaal: het maakt dat het proces goed kan worden voorbe-
reid, en dat die voorbereiding kan worden gecheckt.

‘Een heftige cultuurverandering,’ noemt Monique Bonn de
nieuwe aanpak. Sommige artsen moest een spiegel worden
voorgehouden voordat ze begrepen dat niet ieder teamlid een
fout altijd durfde te melden. Soms kregen artsen het gevoel dat
ze verantwoording moesten afleggen.

Niet alleen voor de artsen, maar ook voor de verpleegkundigen
veranderde het programma hun manier van werken. De werk-

wijze is niet vrijblijvend. Zoals van de artsen betere communicatie wordt verwacht, moeten ook de andere teamleden duidelijk zijn en mogen ze zich niet verstoppen als ze een fout zien. CRM draait de verantwoordelijkheid om, het is niet: je mag tegenspraak geven, maar je móét tegenspraak geven. En je kunt erop worden afgerekend als je het niet doet.

Op het oog is het een klein nuanceverschil, maar het verandert de verhoudingen in het team en de inhoud van het werk. Teamleden van hoog tot laag hebben de plicht om waakzaam te zijn. ‘Je raakt meer betrokken,’ zegt Bonn, ‘je kunt jezelf niet verstoppen.’ Soms moet ze het uitleggen aan cursisten, die het moeilijk kunnen bevatten. ‘Moet ik dat dan zeggen? Ik ben toch maar een cursist?’ Bonn: ‘Dan zeg ik: “Ja, zelfs tegen Hans van der Hoeven, het medisch hoofd, moet je het zeggen als je denkt dat iets niet goed gaat. Hij is iemand met veel charisma tegen wie je misschien opkijkt. Maar hij verwacht dat je iets zegt, en hij zal niet blij zijn als je het niet doet.”’

Op de IC van het Radboudumc gaat veel aandacht uit naar het bevorderen van de vaardigheden. De tweedaagse training wordt gevolgd door herhalingslessen. Er is een ‘kernteam’ opgericht dat nagaat of de procedures nog worden gevolgd en dat knelpunten opspoort. Monique Bonn is lid geworden van het kernteam; inmiddels is ze voorzitter.

Om te zorgen dat de CRM-vaardigheden niet ‘uitdoven’, wordt vier keer per jaar een week lang door instructeurs op de IC gefilmd. Met behulp van de beelden wordt er feedback gegeven aan de artsen en verpleegkundigen.

Toch zijn Bonn en Lemson nog niet tevreden. De debriefings zijn soms een punt van zorg. Tijdens een debriefing moet je een ingreep nabespreken en leerpunten aanwijzen. Maar na de ingreep worden de teamleden vaak door ander werk in beslag genomen en dan wordt de debriefing wel eens vergeten.

Wat echter nog veel lastiger is dan de debriefing zelf, is de feedback die tijdens zo'n debriefing moet worden gegeven. 'Elkaar ergens op aanspreken vinden wij met zijn allen heel moeilijk,' zegt Joris Lemson. Feedback geven maakt iemand impopulair, of dat is tenminste waar mensen bang voor zijn. De feedback gaat over het werk, maar als mensen kritiek krijgen, voelen ze zich snel persoonlijk aangevallen. Lemson: 'In het begin dacht ik dat het moeilijk zou zijn om feedback te geven aan iemand aan wie je een hekel hebt, maar het is nog veel moeilijker om iemand feedback te geven die je graag mag. Want met die persoon wil je 's avonds nog kunnen tennissen of een biertje drinken.'

Georganiseerd tegenspraak geven en ontvangen is nog *work in progress* in het Radboudumc. Er is nog veel werk aan de winkel. Maar niemand had verwacht dat het zonder slag of stoot zou gaan. De medische sector staat bekend als een conservatieve wereld, waar we veel machogedrag door almachtige specialisten en veel verbaal geweld zien. Zo'n wereld verander je niet in een paar jaar.

Overigens valt het met dat machogedrag op de IC wel mee, aldus Bonn. 'Artsen en verpleegkundigen moeten daar nauw samenwerken en zijn van elkaar afhankelijk.' 'Stop de procedure!' komt vrijwel nooit voor op de IC. Bonn is met slechts één

geval waarbij het is gebruikt bekend. Zowel Lemson als Bonn heeft het echter zelf nooit meegemaakt.

In een wetenschappelijke studie is het project in het Radboudumc gevolgd. Na de invoering in 2010 is onder 7500 patiënten op de intensive care een afname van twintig procent van het aantal grote complicaties vastgesteld. Hartaanvallen op de IC – een van de ernstigste complicaties – kwamen zelfs zestig procent minder voor, terwijl de gemeten effectiviteit van de reanimatie is verbeterd. De sterfte op de IC-afdeling ging met tien procent omlaag.

Joris Lemson drukt het zo uit: ‘Mensen gaan met de beste intenties naar hun werk, maar soms worden er fouten gemaakt. De communicatie verloopt niet goed, of iemand is niet helemaal topfit of ziet iets over het hoofd. Hoe vaak overkomt het je in de auto niet dat je denkt: dat ging maar nét goed? Of: heb ik thuis de achterdeur eigenlijk wel goed dichtgedaan?’

Op het werk gebeuren zulke dingen ook, zegt hij, maar dat mag niet leiden tot een calamiteit. Lemson: ‘Denk aan het ongeluk op Tenerife: het kan toch niet zo zijn dat er zeshonderd doden vallen alleen omdat iemand iets over het hoofd ziet? En hoe kunnen drie vliegers tegelijk bezig zijn met een lampje zonder dat ze in de gaten hebben dat hun toestel aan het neerstorten is? Dat kan toch niet waar zijn? We moeten het systeem zo inrichten dat zo iets niet meer gebeurt.’

HOOFDSTUK 4



*‘Tegenspraak geeft leven aan de conversatie, ziedaar
waarom hofkringen zo vervelend zijn.’*

Carmen Sylvam, secretaresse van de koningin van Roemenië

Kirsten Sniijders zorgt dat haar telefoon goed is opgeladen. Elk moment kan hij overgaan, ook 's nachts en in het weekend. Misdadigers houden er nu eenmaal geen kantooruren op na. Als de telefoon haar in het holst van de nacht uit de slaap haalt, is dat doorgaans omdat een zwaar misdrijf is gepleegd in Oost-Nederland, waar Sniijders werkt. Het is zaak om snel wakker te worden, want er is werk aan de winkel.

Sniijders is teamleider Grootchalige Opsporing. Ze houdt zich bezig met zware delicten zoals moord, verkrachting en ontvoering. Toen het voetbalstadion van FC Twente in 2011 instortte,

met twee dodelijke slachtoffers tot gevolg, leidde zij het onderzoek naar de toedracht.

Meteen na een telefoontje begint ze andere mensen te bellen. Het opsporingsteam van soms wel twintig tot dertig mensen moet zo snel mogelijk aan de slag. Forensische sporen zijn meestal vluchtig, dus elke minuut telt. Hoe meer tijd het team nodig heeft om een verdachte aan te wijzen, hoe verder weg die verdachte kan zijn gevlucht. 'Het gaat erom snel in te schatten met welke situatie je te maken hebt en welke informatie je nodig hebt,' zegt Snijders.

Liefst de eerste dag wil Snijders bepalen welke geloofwaardige scenario's voor de misdaad te maken zijn. Scenario's zijn haar stokpaardje. Die geven richting aan het onderzoek en de vraag welke informatie nog moet worden gevonden. Dat is waar het opsporingsteam in het begin vooral mee bezig is.

Na een dag of drie wordt er op de deur geklopt. 'Kirsten,' zegt het teamlid dat opendoet, 'daar zijn de tegensprekers.'

Het is bij de politie vanzelfsprekend geworden. Sinds enkele jaren komen bij alle grote en ingewikkelde onderzoeken tegensprekers langs, die de teamleider op de vingers mogen kijken. Regelmatig zitten ze met Snijders om de tafel en proberen ze zo lastig mogelijke vragen te stellen. De antwoorden schrijven ze op en rapporteren ze aan de eenheidsleiding, Snijders' bazen.

Bij politie en justitie werken mensen die 'tegenspreker' op hun visitekaartje mogen schrijven. Ze krijgen een training om zo goed mogelijk tegen te spreken. De teamleiders werden er op hun beurt in getraind om daarmee om te gaan.

Buiten de luchtvaart is geen enkele sector zo ver met het organiseren van tegenspraak. Dat vindt zijn oorsprong in enkele bedroevende incidenten, waarbij boeven werden gevangen die uiteindelijk geen boeven bleken te zijn.

Onderzoekers met oogkleppen

In 2000 werd een tienjarig meisje vermoord en haar elfjarige vriendje mishandeld in een park in Schiedam: de Schiedammer parkmoord. Toen de jongen hevig bloedend het park uit rende, klampte hij de eerste de beste persoon aan voor hulp. Deze man, Cees B., belde de politie. Het toeval wil dat Cees B. een reputatie had als pedofiel.

De politie beet zich met 25 man in de zaak vast en het was logisch dat Cees B. hoog op het verdachtenlijstje werd gezet. Hij was aanwezig op het plaats delict en hij had zijn reputatie tegen. B. werd verhoord en legde een bekentenis af. De zaak leek rond.

Toch was er het een en ander misgegaan. De gewonde jongen had in de ambulance nog een signalement van de dader gegeven, waar B. niet aan voldeed. B. had geen enkel fysiek spoor van de misdaad, zoals bloed, op zijn kleren. Zijn DNA was niet te vinden bij het dode meisje.

De bekentenis strookte niet met hoe de moord was gepleegd. Ze was tot stand gekomen na discutabele verhoormethodes en al de volgende dag door Cees B. herroepen. Toch had de politie zich in de schuld van B. vastgebeten en alternatieve verdachten nauwelijks onderzocht. Uiteindelijk haalden de rechercheurs de

jongen zelfs opnieuw naar de verhoorkamer, om te proberen hem zijn getuigenis te laten veranderen, zodat ze in overeenstemming zou zijn met de verklaring van Cees B. (wat de jongen overigens niet deed).

Cees B. werd veroordeeld en bleef vervolgens vier jaar lang vanuit zijn cel brieven schrijven om zijn onschuld te bepleiten. Toen bekende iemand anders de moord volledig. Deze man had in de periode tussen 2000 en 2004, toen hij onterecht vrij rondliep, nog twee andere zware zedenmisdaden gepleegd. Tijdens het onderzoek naar de Schiedammer parkmoord was direct al een tip over de man binnengekomen, maar de politie had die tip genegeerd.

Net als de ramp met United Airlines vlucht 173 in 1978 was de Schiedammer parkmoord de laatste druppel. De publieke verontwaardiging was groot. De zaak stond niet op zichzelf: in enkele jaren tijd waren er verschillende grote ‘missers’ van politie en justitie naar buiten gekomen, zoals de Puttense moordzaak en de zaak-Lucia de B.

Bij de Puttense moordzaak ging het om de verkrachting van een moord op een drieëntwintigjarige stewardess. Twee zwagers uit Putten werden in 1995 tot een gevangenisstraf van tien jaar veroordeeld, maar werden in een herzieningsprocedure in 2002 alsnog vrijgesproken. Zoals oud-hoofdcommissaris Jan Blaauw over deze zaak schreef: ‘Politie en OM hebben zich in deze zaak vanaf het begin door de eigen overtuiging van schuld laten meeslepen, en zodoende de mogelijkheid van onschuld van de verdachten geheel uit het oog verloren. [...] In hun blinde sco-

ringsdrift hoorden zij op den duur alleen nog maar datgene wat in hun vooringenomen gedachtegang c.q. vooroordeel paste.’ En: ‘Een onderzoek waarvan ik mij in gemoede afvraag of het opsporingsteam collectief vier maanden lang met oogkleppen op heeft gewerkt.’

Na de herziening van de Schiedammer parkmoord (en alle commotie eromheen) voelde de minister zich gedwongen tot maatregelen. In 2005 ging het interne programma Versterking Opsporing en Vervolgung van start, een verbeterprogramma voor het werk van politie, Openbaar Ministerie en forensische opsporing. Met het programma moest onder meer de tunnelvisie worden bestreden die bij sommige politieonderzoeken was geconstateerd. Het wapen dat tegen de tunnelvisie zou worden ingezet: tegenspraak.

Waarom slimme mensen domme dingen doen

Wat is tunnelvisie?

In 1983 wordt in het slaperige Amerikaanse stadje Burlington een vrouw verkracht en vermoord. Het incident zorgt voor veel ophef en noopt de politie tot ferme maatregelen. Ronald Cotton wordt door ooggetuigen aangewezen, hij wordt opgepakt en veroordeeld tot levenslang. Hij ontkent.

In de jaren negentig is inmiddels DNA-onderzoek mogelijk. Een groep studenten buigt zich opnieuw over de zaak. Het DNA van de veroordeelde is niet het DNA dat op het lichaam van de vrouw is aangetroffen. Cotton wordt vrijgelaten na ruim tien jaar gevangenschap.

Politie en justitie hebben moeite met de aanname dat ze een fout hebben gemaakt. De officier van justitie komt met de verklaring dat er – bij nader inzien – meerdere daders moeten zijn geweest, en dat het DNA van een andere dader is. De politie hoeft dus alleen maar de andere dader(s) te vinden. De politie komt met nog een andere verklaring, namelijk dat de vrouw nadat ze door de veroordeelde is vermoord (met twintig messteken) door een toevallig passerende necrofiel is verkracht. Dat is tunnelvisie.

De creatieve prestaties van de autoriteiten in Burlington worden ook wel *confirmatiebias* genoemd. Eric Rassin, die veel over tunnelvisie publiceerde, omschrijft confirmatiebias als ‘het te pas en vooral te onpas gelijk proberen te krijgen’. Men bijt zich in een bepaalde denkwijze of oplossing vast, en wordt doof voor alternatieven, ook als de bewijzen daarvoor zich opstapelen.

Tunnelvisie zelf is tegenwoordig een nogal breed gebruikte term, die al snel van stal wordt gehaald zodra besluiten verkeerd uitpakken. Hij wordt vaak in één adem genoemd met *group think*, ofwel groepsdenken, bekend geworden door het werk van de Amerikaanse psycholoog Irving Janis. Groepsdenken is de neiging van groepsgewijs werkende mensen om, als er eenmaal consensus in de groep is ontstaan, te zorgen dat deze consensus in stand blijft. Groepsdenken ontstaat door interne kritiek af te zwakken en externe (alternatieve) opvattingen uit te sluiten. Als we elkaar aardig vinden, zijn we het graag met elkaar eens – een soort collectieve confirmatiebias.

Verschillende denkfouten kunnen een rol spelen bij tunnelvisie en groepsdenken. In hoofdstuk 2 zijn al enkele *biases* behandeld. De volgende kunnen een politieonderzoek flink de verkeerde kant op sturen.

Aandachtsvernaauwing. Benaming voor een selectieve blindheid die optreedt omdat we geneigd zijn meer aandacht te hebben voor wat we belangrijk dan voor wat we onbelangrijk vinden. Wat we onbelangrijk vinden, zien we eenvoudig over het hoofd.

Cognitieve dissonantie. Onderling niet te rijmen gedachten geven spanning, die we proberen op te lossen door onze gedachten ‘aan te passen’. Als we ergens goed over nagedacht hebben en we horen vervolgens tegenstrijdige informatie, is er spanning met ons zelfbeeld, waarin we onszelf graag zien als weldenkend mens. We kunnen de spanning wegnemen door de nieuwe informatie ‘weg te redeneren’.

Confirmatiebias. Als we een mening hebben gevormd, hebben we de neiging om naar nieuwe informatie op zoek te gaan die daarbij past – zoals de case in Burlington liet zien. Bevestiging geeft immers minder cognitieve dissonantie. Bij dubbelzinnige informatie zien we vooral de kant die bij onze mening past. Confirmatiebias is met name sterk als de mening een emotionele betekenis voor ons heeft.

Feature positive effect. We vinden het makkelijker om iets te vinden wat er wel is dan dat iets wat er niet is. Dingen of feiten

die we niet hebben gevonden, bieden weinig houvast. In politieonderzoek kan daardoor meer waarde worden gehecht aan bewijsmiddel dat gevonden is dan aan het (soms veelzeggende) feit dat iets níét is gevonden.

Primacy-effect. Informatie die je al snel ontvangt, maakt meer indruk op je dan wat je later te horen krijgt. Een verdachte die toevallig eerder in beeld is dan een andere, kan alleen daarom al ‘verdachter’ lijken.

Volgens psycholoog Janis komt groepsdenken vooral voor in kleine teams met een grote sociale cohesie – met veel mensen met dezelfde achtergrond. Het komt ook eerder voor als de groep min of meer in gesloten kring zijn werk doet. Stress en externe druk zijn bovendien groepsdenken bevorderende factoren. Het zijn omstandigheden die stuk voor stuk te vinden zijn bij politieteam, die bij een geruchtmakende misdaad voelen dat het grote publiek (en hun baas) zo spoedig mogelijk iemand achter de tralies wil zien.

Daarmee is absoluut niet gezegd dat tunnelvisie zich beperkt tot de wereld van opsporing. Onderzoekers hebben tunnelvisie en groepsdenken aangewezen in bedrijfsschandalen (zoals de bijna-ondergang van Ahold in 2003), in publieke drama’s zoals de Softenonaffaire en in uiteenlopende ‘beleidsfiasco’s’ zoals de rampzalige inval van de VS in Cuba in 1960, de lancering van de Challenger-spaceshuttle in 1986 en de besluitvorming rond de Betuwelijn. Sterker nog: als we terugdenken aan denkfouten die soms maar al te herkenbaar zijn, mag je rustig veronder-

stellen dat tunnelvisie in meer of minder ernstige vorm in elke organisatie voorkomt; dat het een rol speelt bij het nemen van relatief onbelangrijke besluiten, maar ook bij besluiten waarbij miljoenen euro's op het spel staan.

Als je alle denkfouten en vooroordelen die inmiddels zijn aangetoond bij elkaar veegt, begin je je misschien af te vragen hoe het mogelijk is dat er nog besluiten worden genomen die wél deugen. Waarmee ik maar wil zeggen (je voelde hem al aankomen): het programma om tunnelvisie bij de opsporing van criminelen te bestrijden is voor meer mensen relevant dan alleen voor medewerkers van politie en justitie.

‘Het moet niet zo zijn dat we met zijn allen onder een grote warme deken zitten’

Tegenspraak is ‘als rijden met een veiligheidsriem,’ zegt Chris van Dam, plaatsvervangend hoofdofficier van justitie van het arrondissementsparket Amsterdam. Van Dam was betrokken bij de invoering van het programma Versterking Opsporing en Vervolging, dat werd ingevoerd na de Schiedammer parkmoord. Het programma had verschillende elementen. De cultuur bij de politie, die als gesloten bekendstond, werd onder meer aangepakt door mensen met een totaal andere achtergrond aan te nemen. De samenwerking tussen de verschillende justitiële diensten werd ook verbeterd. Daarnaast werd er, zowel bij de politie als bij het Openbaar Ministerie, op een georganiseerde manier tegenspraak ingevoerd.

Bij het Openbaar Ministerie betekent dat in de praktijk dat bij grotere strafzaken een aparte officier van justitie wordt aangesteld die de zaak op enige afstand volgt. Deze tegenspreker heeft inzage in alle informatie, kan vraagtekens plaatsen bij de richting waarin het onderzoek zich ontwikkelt en kan alternatieven aandragen. Als een onderzoek vastloopt, kan een herbeoordeling worden gedaan.

‘Het uitgangspunt,’ zegt Van Dam, ‘is dat een collega-officier van justitie meeleeft, meekijkt en de keuzes en scenario’s zo nodig ter discussie stelt.’

De hoofdofficier van justitie – de baas van het arrondissementsparket – bepaalt bij welke zaken tegenspraak wordt ingezet. Het gaat in de regel om zware zaken, zoals moordzaken, maar bijvoorbeeld ook om publicitair gevoelige zaken.

Het komt overigens ook voor dat een officier van justitie zelf om tegenspraak vraagt, aldus Van Dam. Wat hij begrijpelijk vindt: ‘Iedereen weet dat er uiteindelijk altijd een moment komt waarop je wordt getoetst op wat je doet. Zoals tijdens de zitting, of in de media. Eventuele vergissingen die dan duidelijk worden, wil je vóór zijn.’

In de eerste jaren na de invoering werd tijdens een zaak het gehele programma toegepast: voor de volledige looptijd werd een tegenspreker aangesteld. Maar dat werd erg kostbaar. Inmiddels heeft het zich meer ontwikkeld als middel om over extra expertise te kunnen beschikken. Nu kan voor een bepaald onderdeel tijdens een zaak tegenspraak worden georganiseerd. Dat kan bijvoorbeeld gaan om vakinhoudelijke vragen: ‘Is in

deze zaak sprake van verkrachting of niet?' 'Kun je voorbedachte rade bewijzen zodat een doodslag een moord wordt?' Het verschil tussen doodslag en moord maakt bij de strafmaat veel verschil, en kan dat ook doen in de beleving van de nabestaanden. Van Dam: 'Bij lastige juridische vragen kan het erg nuttig zijn om je keuzes te toetsen met een tegenspreker.'

Ook teamleider Kirsten Sniijders van de politie-eenheid Oost-Nederland ziet de mogelijkheid om extra kennis te kunnen inschakelen als een van de grote voordelen van het programma. 'Het gaat niet alleen om tegenspreken,' zegt ze. 'Het gaat ook om meedenken. Het doel is dat de waarheid boven tafel komt en dat je goed voorbereid naar de rechtbank gaat.'

Bij de politie wordt het middel op een andere manier ingezet dan bij het Openbaar Ministerie. Door de landelijke directie is bepaald dat tegenspraak een rol moet krijgen bij 'TGO-waardige delicten'. TGO staat voor Team Grootschalig Onderzoek, een team dat wordt samengesteld bij zogeheten kapitale misdrijven, het soort delicten waarvoor Kirsten Sniijders uit bed kan worden gebeld. In politietaal: 'Mogelijk opzettelijk levensdelict, zeer ernstig zedendelict, brandstichting met ernstige gevolgen, gijzeling, ontvoering en andere misdrijven tegen de lichamelijke integriteit waarop een strafbedreiging van twaalf jaar gevangenisstraf of meer staat.'

Hoe die tegenspraak vervolgens wordt georganiseerd, wordt aan de afzonderlijke eenheden overgelaten. In sommige eenheden wordt met één, in andere met twee tegensprekers gewerkt. In sommige regio's komt de tegenspreker al meteen na de start van het onderzoek aankloppen, in andere wordt het middel pas

later toegepast, bijvoorbeeld als het onderzoek dreigt vast te lopen. Er zijn eenheden die alleen mensen uit de eigen gelederen als tegenspreker laten optreden en ook die experts van buiten de eenheid inschakelen.

Een vaste regel in alle eenheden is dat de tegensprekers niet aan de teamleider maar aan de eenheidsleiding (een niveau hoger) rapporteren. Ze moeten een journaal bijhouden en hun conclusies in een eindverslag gieten. Impliciet is daarmee rekening gehouden met de mogelijkheid van onenigheid tussen de teamleider en tegenspreker. Zo'n conflict komt dan dus op het bordje van de divisiechef terecht.

Met dat laatste heeft Kirsten Sniijders weinig ervaring. 'Bij mij heeft tegenspraak meer de functie van sparren, en van besluiten nalopen om te zien of ze goed onderbouwd zijn. Of de consequenties van besluiten bespreken. Soms brengt een tegenspreker je op een idee waar je zelf niet aan had gedacht.'

Sniijders geeft een voorbeeld. Een vrouw was vermoord en de hele straat 'wist' het meteen: haar ex-vriend had het gedaan. Als de ex niet meteen zou worden opgepakt, zou maatschappelijke beroering ontstaan. Maar Sniijders zag dat er meer mensen in het leven van de vrouw waren geweest die als mogelijke verdachte konden worden aangemerkt. Ze bleef verschillende scenario's onderzoeken en vroeg de tegensprekers om haar scherp te houden. Als het team niet voldoende in een van de scenario's investeerde, zorgden de tegensprekers dat de verdachten *in the picture* bleven. 'Ze hadden echt de rol van advocaat van de duivel,' zegt Sniijders, 'door steeds te kijken of het onderzoek onderuit te halen was.'

Uiteindelijk werd de ex toch opgepakt en later ook veroordeeld. Snijders: 'Het hele samenspel zorgde ervoor dat we in de rechtbank uitstekend waren voorbereid. Toen de advocaat met vragen kwam, zei de rechter: 'Dat is al onderzocht.' Dat is precies wat je wilt.'

Het organiseren van tegenspraak mag bij politie en justitie dan als verplichting zijn ingevoerd, ernaar luisteren kan moeilijk worden afgedwongen. Een onwillige teamleider kan begrijpend ja knikken terwijl tegensprekers hun betoog afsteken, en met zijn gedachten bij de voetbalwedstrijd van vanavond zijn. Voor iemand die wekenlang tot over zijn oren in een zaak verwickeld is, kan het misschien moeilijk zijn om de eigenwijsheden van iemand die nu en dan langskomt serieus te nemen.

Maarten Bollen is zo'n 'bezoeker'. Met enige regelmaat wordt hij bij de politie-eenheid Oost-Nederland als tegenspreker ingeschakeld. Bollen: 'Toen we ermee begonnen, zei mijn collega: "Als we het een paar jaar doen, hoeven we daarna nooit meer naar een receptie. Men wil toch niet meer met ons praten." Maar dat blijkt dus erg mee te vallen.'

Zelf is Bollen geen (ex-)rechercheur. Hij heeft een achtergrond als onderzoeker en journalist. Na de vuurwerkramp in Enschede in 2000 schreef hij een rapport en een boek over het politieonderzoek naar de ramp. Bollen: 'Toen de vraag naar tegensprekers opkwam, werd gezegd: "Bollen, als je het zo goed weet, moet jij het maar gaan doen." Zo'n uitnodiging kun je niet weigeren.'

De afgelopen vijftien jaar heeft zijn werkzame leven zich gro-

tendeels bij de politie afgespeeld. ‘Politiemensen zijn fascinerende mensen,’ zegt hij. ‘Als er een ramp is en iedereen wegrent, rennen zij er juist naartoe. Rechercheurs zijn bezig met historisch handwerk, ze schrijven geschiedenis. Ze bepalen wie als verdachte wordt aangemerkt, wat een beslissing met enorme consequenties is. Het kan iemands leven totaal veranderen.’

Als niet-politieman doet Bollen het tegenspraakwerk meestal in duoverband met een ervaren teamleider. Bij voorkeur sluiten ze na een dag of drie bij het onderzoek aan. ‘Als je te vroeg komt, loop je het team, dat zichzelf nog aan het organiseren is, voor de voeten. Maar als je te laat komt, zijn belangrijke besluiten over het onderzoek misschien al genomen en is de terugweg moeilijk.’

In een later stadium op een besluit terugkomen doet immers niet alleen pijn omdat veel energie verloren is gegaan, bovendien kan het na weken of maanden buitengewoon moeilijk zijn om nog waardevolle informatie te vinden.

Natuurlijk gebeurt het soms, zegt Bollen, dat er een sfeer van aanvallen en verdedigen ontstaat. ‘Soms kom je er samen niet uit, dat kan gebeuren. Maar meestal gaat het goed. We kwamen een keer bij een groot onderzoek, met tweehonderd man. Ik vroeg de teamleider of hij het niet te druk had met zijn onderzoek om al met ons te kunnen praten. Hij zei: “Ik moet toch nu en dan een uur reserveren om na te denken. Daar heb ik jullie voor om bij te helpen.”’

Ook teamleider Kirsten Snijders zegt er weinig moeite mee te hebben om de mening van de buitenstaanders serieus te

nemen. ‘Wat heb ik te verliezen?’ vraagt ze. ‘Je krijgt een extra stel ogen. Dat de tegensprekers buiten het onderzoek staan, is juist gunstig. Als het hele team enthousiast is over een bepaald scenario, is het goed dat zij er neutraal naar kijken.’

De ervaringen van Chris van Dam, de plaatsvervangend hoofd-officier van justitie die betrokken was bij het invoeren van het programma, zijn eveneens positief. Bij het Openbaar Ministerie zijn de tegensprekers ervaren officieren van justitie, wat de acceptatie van hun inbreng kan helpen. De tegensprekers gaan ook op cursus, vooral om hun manier van communiceren te ondersteunen.

Is het niet pijnlijk als iemand je besluiten in twijfel trekt? Van Dam: ‘Het moet ook niet zo zijn dat we met zijn allen onder een grote warme deken zitten. Iemand moet kunnen zeggen dat hij vindt dat een onderzoek de verkeerde kant op gaat, in een gesprek op basis van vertrouwen over en weer.’

Zolang de officier die het onderzoek uitvoert maar niet het idee krijgt dat hij ter verantwoording wordt geroepen. Nog slechter: als de kritiek via een leidinggevende wordt gespeeld. Van Dam: ‘Dan is het snel voorbij met de tegenspraak.’

Bij de politie en het Openbaar Ministerie worden teamleiders en tegensprekers bijgeschoold om de kunst van het tegenspreken onder de knie te krijgen. Zo worden teamleiders bij de recherche tijdens een meerdaagse training op de Politieacademie onderwezen in de psychologische processen bij tunnelvisie. De taken en verantwoordelijkheden rond tegenspraak worden doorgeno- men, en er zijn praktijktrainingen.

Talita Smits is een van de docenten. De kern van de opleiding is de kunst van het vragen stellen, zegt ze. 'Hoe houd je iemand een spiegel voor? Tegenspraak heeft soms een negatieve lading, zoals blijkt uit het woord 'tegen'. Daarom was er aanvankelijk weerstand. Maar het voelt anders als je het ziet als sparren, feedback krijgen. Door gefundeerde vragen te stellen zorg je dat iemand een open blik houdt.'

Valkuilen bij tegenspraak zijn niet alleen de eerder genoemde acceptatie door de teamleider, maar ook dat een tegenspreker juist erg veel ervaring heeft. Smits: 'Als de tegenspraak wordt gedaan door ervaren teamleiders, is de acceptatie makkelijker, maar dan is een valkuil dat ze gaan mee-rechercheren. Ze gaan praktische oplossingen aandragen en vertellen hoe ze het zelf zouden doen. Bij tegenspraak moet het echter gaan om reflectie op de besluitvorming, om de keuzes die gemaakt zijn en de argumenten waarop ze gebaseerd zijn.'

Smits heeft in alle hoedanigheden werkervaring: als teamleider bij politieonderzoeken, als tegenspreker en nu dus als tegenspraakdocent. Ze kon het onderwerp van alle kanten bekijken. Smits: 'Zelf vond ik tegenspraak geven makkelijker dan ontvangen. Als je midden in het onderzoek zit, zit je in de hectiek. Als iemand alternatieven aandraagt, is je eerste impuls vaak om je te verdedigen. Maar het is helemaal niet als aanval bedoeld.'

Daarom is onderdeel van het protocol dat er in het eerste gesprek veel aandacht is voor de kennismaking en de onderlinge afspraken. Smits: 'Wat kunnen we van elkaar verwachten? Wat gebeurt er als we het niet eens zijn? Als je in een gesprek

van een halfuurtje zorgt dat de procedure helemaal duidelijk is, komt dat de inhoudelijke gesprekken later ten goede.’

Zelf vond Smits het uiteindelijk prettig om tegenspraak te ontvangen. ‘Het geeft een bepaalde veiligheid als meer mensen met de zaak hebben meegedacht. Je krijgt bovendien vragen die je anders, bijvoorbeeld tijdens de rechtszaak, toch wel had gekregen.’

Dat zijn andere vragen dan die waar je teamleden mee komen. Smits: ‘Je teamleden kunnen van jou afhankelijk zijn. Bovendien zijn ze op een ander niveau met de zaak bezig. Ze voelen bijvoorbeeld de druk van de media en de nabestaanden minder. Het fijne van tegensprekers is dat ze vaak de ervaring hebben om ook met dat soort dimensies om te gaan.’

Nu de politie de afgelopen jaren transparanter is geworden, met meer ruimte voor interne reflectie, hoor je soms dat tegenspraak kan worden afgeschaft, aldus Smits. Maar het gaat juist om die blik van buiten het team. ‘Als je tunnelvisie wilt tegengaan, moet het niet komen van iemand die onderdeel is van de groep.’

Het programma Versterking Opsporing en Vervolgging werd in 2005 ingesteld en is in 2010 geëvalueerd. Volgens het politie-rapport ‘is het voorkomen van tunnelvisie in hoge mate bereikt’. Het lerend vermogen binnen de recherche zou verbeterd zijn, onder meer omdat men ‘zeer openstaat voor kritiek’.

Is een nieuwe Schiedammer parkmoord daarmee uitgesloten? Eigenlijk valt daar nauwelijks een zinnig woord over te zeggen. Er is geen schaal van nul tot tien waarop je de mate van tun-

nelvisie in een politiekorps of een onderzoeksteam kunt meten. Wel geeft een groot aantal politiemensen in de evaluatie aan dat hun werk erop is vooruitgegaan.

Van de 25 politiekorpsen die geacht werden tegenspraak in te voeren, hebben veruit de meeste het gedaan. Let wel: vier hebben het níet gedaan. Een van de redenen die daarvoor werden gegeven is dat er al tegenspraak in de rekercheteams voorkwam, bijvoorbeeld afkomstig van de teamsecretaris.

De invoering verliep daarnaast niet altijd even soepel. Er bleken tegensprekers te zijn die het als hun taak zagen om de schrijffouten in de stukken van het onderzoeksteam te corrigeren. Er waren ook teamleiders die met hun armen over elkaar gingen zitten, de tegenspreker aankeken en zeiden: 'Maar hoeveel ervaring heb jij eigenlijk, hoeveel onderzoeken heb jij geleid?' Toch werden veel positieve effecten door de teamleiders gerapporteerd, onder andere dat de tegenspraak hen scherp houdt. Tegenspraak kan bevestiging van en zekerheid over besluiten opleveren. Een aantal teamleiders meldt ook dat ze zich bewuster zijn geworden van hun besluiten. De verslaglegging van het onderzoek is volgens veel teamleiders ook verbeterd.

De onderzoekers Renze Salet en Jan Terpstra bleven terughoudend in hun conclusies. Deze onderzoekers van de Radboud Universiteit Nijmegen onderzochten de invoering van tegenspraak in opdracht van de politie. Soms heeft er weliswaar een 'inhoudelijke verandering' plaatsgevonden in bepaalde politieonderzoeken, maar er 'heeft in geen van de onderzochte gevallen een radicale wending in het onderzoek plaatsgevonden als gevolg van de tegenspraak', zo schrijven ze.

Teamleider Kirsten Snijders meldt dat er bij de politie verschillende discussies lopen. Er zijn mensen die van de georganiseerde tegenspraak af willen. De cultuur is de afgelopen tien jaar al veranderd, opener geworden. Tegenspraak kost tijd. We kunnen er wel mee stoppen.

Maar andere mensen willen juist méér tegenspraak. Tegenspraak kan bijvoorbeeld ook nuttig zijn bij onderzoek naar langlopende, gecompliceerde politieonderzoeken, zoals de georganiseerde misdaad. Daar worden vaak strategieën gekozen die jarenlang worden gevolgd. Tegenspraak is een goed middel om die strategieën nu en dan tegen het licht te houden.

Volgens tegenspreker Maarten Bollen zou het verkeerd zijn om uit het feit dat de cultuur al is veranderd te concluderen dat je dan maar moet ophouden met tegenspraak. Je moet de veranderingen immers ook in stand houden. Bollen: 'Alleen al de wetenschap van teamleiders dat er tegensprekers zijn en dat ze scherpe vragen kunnen verwachten over de motieven van bepaalde beslissingen, kan helpen.'

Nu en dan gaat Bollen naar een rechtszaak. Hij luistert naar de argumenten waar de advocaat mee komt. Zijn het nieuwe inzichten? Of zijn het zaken die hij met zijn medetegenspreker al met de teamleider had besproken? 'Meestal word ik gerustgesteld en hoor ik weinig nieuws.'

HOOFDSTUK 5



DE STATUSKLOOF

'Ik heb geen enkel onderzoek naar een grote ramp gedaan waarbij niet een groot aantal betrokkenen al lang wist van de onveilige situatie. Men had niet de moed om erover aan de bel te trekken.'

Pieter van Vollenhoven

'Het vergt moed om als coassistente zoiets aan te kaarten.' Ik citeer uit een brief aan het parlement van de ministers Edith Schippers (Volksgezondheid) en Ard van der Steur (Justitie). De moed waarover zij schrijven betreft de coassistente van de huisarts uit Tuitjenhorn, die in 2013 een felle medische discussie veroorzaakte na het overlijden van een terminaal zieke patiënt. De zieke man lag thuis, was benauwd en zijn vrouw vroeg de arts of hij daar iets tegen kon doen. De arts diende een verlichtend middel toe, maar in een dodelijke dosering – de patiënt overleed binnen een halfuur. De coassistente vond dat merkwaardig en

meldde de zaak bij de Inspectie. Er kwam een onderzoek, de arts werd geschorst en verhoord door justitie. Hij raakte depressief en pleegde kort daarna zelfmoord.

De maatschappelijke beroering was groot, met name over de bemoeizucht van de Inspectie en justitie. De onrust bedaarde toen bekend werd gemaakt welke extreem hoge dosering morfine de arts had toegediend.

In hun brief aan de Tweede Kamer bij de evaluatie van de zaak in 2015 prijzen de ministers de coassistenten. ‘Het [aankaarten] kan immers serieuze implicaties hebben, zowel voor jezelf als voor anderen,’ schrijven zij.

In een opinieartikel in *NRC.Next* dat is geschreven door twee coassistenten worden de ministers geciteerd. De coassistenten gaan op de acties van hun collega-arts in opleiding in, en benadrukken dat het aankaarten een ongebruikelijke stap was. ‘Als coassistent zul je niet snel de arts beoordelen en becommentariëren,’ schrijven zij. Gek eigenlijk, want: ‘De coassistent bekijkt de gang van zaken doorgaans met een frisse blik.’

Maar ja, in de medische hiërarchie bungelen de coassistenten ergens onderaan, en de arts met wie ze meelopen bepaalt of ze voor hun coschap slagen of zakken. Die ga je niet snel bekritisieren. Dat is een probleem, vinden de twee aanstaande artsen: wat is er nuttig aan om je mond te houden als je iets ziet wat niet door de beugel kan? ‘Twijfelachtig medisch handelen bespreekbaar maken zou niet moedig moeten zijn, maar vanzelfsprekend.’

De coassistenten hebben een punt. Dat er lef voor nodig is om iemand die in de hiërarchie boven je staat ergens op aan te spre-

ken, vinden we de normaalste zaak. Je stapt niet zomaar naar de baas toe en zegt wat je op je hart hebt. Als je dat doet, zul je op zijn minst drie keer diep ademhalen. Je bent van je leidinggevende afhankelijk. De kans bestaat dat hij jouw commentaar allerm minst kan waarderen – omdat hij vindt dat hij goed genoeg over de situatie heeft nagedacht en jouw inbreng vooral als nodeloze bemoeizucht beschouwt.

Maar wat heeft die baas eigenlijk te verliezen? Niet alleen consistenten maar talloze jongste bedienden bekijken hun werk met frisse ogen. Toch zal hun niet snel iets worden gevraagd. Bij belangrijke besluiten in organisaties lijkt het volstrekt logisch om de kennis en ideeën te gebruiken van alle betrokkenen, jong en oud, pas binnen of met twintig dienstjaren achter de rug. Maar het gebeurt niet. De mensen die het voor zeggen hebben, doen precies dat: ze zeggen het. De rest van het team wordt geacht – behoudens een incidentele teambespreking of hebesessie – vooral te luisteren.

Bazen realiseren zich waarschijnlijk amper dat hun mensen soms beschroomd zijn om hen tegen te spreken, en gezien de lijst van positieve effecten van tegenspraak uit hoofdstuk 2 is er genoeg reden om te proberen die schroom weg te nemen. In de praktijk komt het er niet van. In de luchtvaart bleek een ingrijpend trainingsprogramma nodig te zijn om de gezagvoerders te leren communicatiever met hun collega's om te gaan.

Tegenspraak wordt niet alleen belemmerd omdat het tijd en energie kost, maar ook door de psychologische kloof tussen bazen en ondergeschikten. Die kloof werkt verlamrend bij de onderlinge dialoog.

In dit hoofdstuk gaat het over deze statuskloof. Wat ik wil laten zien, is hoe biologische systemen (met name onze hormoonhuishouding) er een in rol spelen. Het maakt duidelijk dat het geen karakterafwijking is die ervoor zorgt dat leidinggevend en -ontvangers uit elkaar groeien. Je kunt dit als een natuurlijk verschijnsel zien.

Als we niet oppassen, kan onze biologische predispositie tegenpraak in de weg staan. Maar als we ons hiervan bewust zijn, kunnen we proberen er wat tegen te doen.

En passant komen we Fred Goodwin, de baas van Royal Bank of Scotland uit hoofdstuk 1, weer tegen, en leren we beter te begrijpen hoe hij zo heeft kunnen ontsporen.

Het winnaareffect

We starten met het wereldkampioenschap voetbal van 1994 in de VS en een veelzeggend onderzoek dat onder de voetbalfans werd gedaan. Het betrof met name de concentraties van het geslachtshormoon testosteron in hun bloed.

Van dat WK zullen de meeste Nederlandse voetbalfans zich waarschijnlijk vooral de verloren kwartfinale tegen Brazilië herinneren. Na deze wedstrijd stoomden de Goddelijke Kanaries (het Braziliaanse team) door naar de finale, waar ze uiteindelijk na een saai duel Italië in een strafschoppenserie versloegen.

Rond de finale verzamelden Amerikaanse onderzoekers testosteronmonsters bij Braziliaanse supporters die in een sportcafé naar de wedstrijd zaten te kijken, en bij Italiaanse supporters die hetzelfde deden in een nabijgelegen pizzeria. Vlak na de wed-

strijd maten de onderzoekers de testosteronspiegel bij dezelfde supporters. (Dat laatste was overigens niet makkelijk uitvoerbaar. Sommige Italianen waren verdwenen, en de onderzoekers vonden hen ontgoocheld terug op de parkeerplaats. Sommige Brazilianen waren gearresteerd omdat ze te wild feestvierden op straat.)

De testosteronverschillen na de wedstrijd waren groot. Bij de Brazilianen was de spiegel gemiddeld met 28 procent gestegen, bij de Italianen met 27 procent gedaald.

Testosteron is een hormoon dat we dagelijks aanmaken. Hoewel het een mannelijk geslachtshormoon is, produceren vrouwen het ook, alleen in kleinere hoeveelheden (ongeveer een vijfde wat mannen produceren). Maar de concentratie testosteron in ons bloed kan sterk uiteenlopen, zoals de voetbalsupporters lieten zien.

Het hormoon heeft allerlei functies: het reguleert onder meer de ontwikkeling van geslachtsdelen en lichaamsbehairing bij mannen en de productie van sperma. Bij zowel mannen als vrouwen speelt het een rol bij het libido. Bij onderlinge confrontaties tussen twee dieren (bijvoorbeeld twee mannetjes die om een vrouwtje vechten of twee soortgenoten die om meer status in de groep vechten) blijkt testosteron een belangrijke 'drijver' te zijn. Het stofje verhoogt de agressie en zorgt dat het lichaam klaar is voor een stevige beproeving, onder meer doordat de pijndrempel stijgt.

Na het gevecht zakt bij de verliezer het testosteronniveau weer in. Bij de overwinnaar kan het nog urenlang hoog blijven. Dat is

handig, want dat geeft een hoog libido. Als er bijvoorbeeld om een vrouwtje is gevochten, kan dat van pas komen.

Geciviliseerde dieren die wij zijn, maken mensen bij onderlinge confrontaties ook extra testosteron aan, en dat gebeurt niet alleen als twee mannen met elkaar op de vuist gaan om een vrouw. Een stijging is gemeten bij allerlei soorten confrontaties, zoals bij deelnemers aan sportwedstrijden of bij testjes waarbij de proefpersonen werden uitgedaagd om zo snel mogelijk te reageren.

De Amerikaanse socioloog Allan Mazur toog naar een schaakvereniging en liet de spelers die zich op bedaagde wijze over de stukken bogen zowel vóór, tijdens als na de partijen in een flesje spugen. Het aldus gemeten testosteronniveau ging tijdens de confrontaties omhoog, en bleef hoog bij de winnaars, net als bij alfamannetjes in een chimpanseegroep in Kongo.

Zelfs op tv je favoriete voetbalteam zien winnen jaagt je testosteronniveau op, zoals de onderzoekers in Amerika bewezen.

Wetenschappers hebben gemerkt dat een 'winnaareffect' kan optreden, een zelfversterkend effect: als je wint, heb je meer testosteron in je bloed; als je meer testosteron in je bloed hebt, krijg je meer kans te hebben om de volgende confrontatie te winnen.

Wanneer je twee mannetjesmuizen bij elkaar zet, zullen ze onderling gaan uitvechten wie dominant is. Tijdens een experiment werd een van de twee kempfanen voorafgaand aan het gevecht verdoofd. Niet verrassend won de andere muis. Deze

overwinnaar had daarna een grotere kans om ook volgende confrontaties te winnen. Het winnaareffect is bij veel diersoorten geconstateerd, van hanen tot krekels.

Kennelijk heeft het extra zelfvertrouwen dat met het hogere testosteronniveau gepaard gaat een gunstig effect. Het maakt een dier dapper en minder gevoelig voor risico's. Daar komt bij dat testosteron de aanmaak van dopamine stimuleert. Dopamine is een neurotransmitter (boodschapper tussen zenuw- en hersencellen) die een rol speelt bij genot en blijheid.

Dieren met meer testosteron in hun bloed treden dus dapper en extra gemotiveerd de volgende confrontatie tegemoet. Dat vergroot hun kansen.

Het winnaareffect is ook bij mensen geconstateerd, bijvoorbeeld op de effectenbeurs. Bij een onderzoek onder Londense beurshandelaren werd elke ochtend het testosteronniveau gemeten. Als de handelaren aan het begin van de dag een hoger niveau hadden, werd die dag winst gemaakt. Op dagen met lagere concentraties, werd minder winst gemaakt.

Winnen doe je niet alleen tijdens een sportwedstrijd, het kan ook als je promotie maakt of als je gelijk krijgt in een discussie. Elke statusverhoging kan een vorm van 'winnen' zijn: een belangrijke onderscheiding krijgen, de duurste auto van de straat kopen, op tv komen.

Er zijn veel studies gedaan naar deze ruimer gedefinieerde vorm van winnen en verliezen. Bij medische studenten ging het testosteronniveau bijvoorbeeld net na hun diploma-uitreiking omhoog. Hetzelfde werd geconstateerd bij de 52 Amerikanen

die in 1981 vrijkwamen nadat ze een jaar in Iran waren gegijzeld. Daarentegen was het niveau abnormaal laag bij studenten aan een Amerikaanse officiersopleiding tijdens hun eerste weken, waarin ze vaak werden vernederd. Hetzelfde was te zien bij gevangenen die gedwongen werden om een zwaar trainingsprogramma te volgen.

De invloed van status op testosteron is belangrijk, omdat status in mens- en diergroepen nu eenmaal niet gelijk is verdeeld. Het testosteroonniveau kan mee variëren.

In stabiele hiërarchieën zoals bij mensapen heeft het alfamanetje een haast onaantastbare status (tot het moment waarop hij, meestal met grof geweld, van de troon wordt gestoten). De alfa-aap eist elke dag van de groepsgenoten dat ze zijn status bevestigen door buigend opzij te gaan als hij eraan komt. Ben je daarmee te laat, dan krijg je een oplawaai. De alfa-aap bevestigt dat hij de 'winnaar' is.

Managers en bazen worden wel eens vergeleken met alfa-apen, en dat is lang niet altijd vleidend bedoeld. Je hoeft als je voor hen werkt echt niet bang te zijn dat ze hun status met een welgemikte oplawaai bevestigen (hooguit met een subtiel tikje, zoals we zagen in de cockpit van het Zuid-Koreaanse vliegtuig in hoofdstuk 3).

Toch snijdt de vergelijking op andere manieren hout: als eindverantwoordelijke zijn ze statusfiguren. Ze hebben het voor het zeggen en zijn de spil waar de afdeling om draait. Ze zijn de vanzelfsprekende alfamensen van de collega-kolonie. En ze 'winnen' vaak in de zin van: in de duurste auto rijden, het laat-

ste woord hebben tijdens discussies, het mooiste bureau in de grootste kamer met daarop de nieuwste laptop bezitten. Hun status is ook terug te zien in hun gedrag. Bazen nemen tijdens vergaderingen meestal als eerste het woord, onderbreken anderen veel vaker dan dat ze zelf worden onderbroken en richten zich doorgaans, in een breed gebaar, tot de vergadering als geheel. De ondergeschikten richten zich daarentegen meestal tot hen.

De keerzijde van testosteron

Het extra zelfvertrouwen en de daadkracht die hun hormonale boost oplevert, kunnen de statusfiguren in de mensenkolonie vaak goed gebruiken. Veel van hen zijn leidinggevende of hebben anderszins grote verantwoordelijkheden. Dat hun libido daarvan profiteert, is mooi meegenomen voor hen.

Maar testosteron heeft nog meer effecten. Het stimuleert abstract denken, doet mensen méér van zichzelf uitgaan en verkleint het vermogen tot empathie. Het verlaagt niet alleen de pijngrens, maar maakt mensen over het algemeen ook minder gevoelig voor risico's en de nadelen van hun besluiten. Ze zien meer bos en minder bomen.

In studies is aangetoond dat een klein beetje meer status razendsnel tot minder empathie leidt. In het zogenaamde koekjesexperiment kregen studenten in groepjes van drie een opdracht, waarbij een van de studenten de andere twee moest beoordelen. Het aanwijzen gebeurde willekeurig. De andere studenten konden, als hun beoordeling goed was, meer geld verdienen. Daar-

mee hadden de onderzoekers een kunstmatig machtsverschil in het leven geroepen.

Terwijl de studenten met de opdracht bezig waren, werd een schaal met vijf koekjes neergezet – één koekje voor iedereen, maar geen twee. De ‘machtige’ studenten pakten vaker een tweede koekje dan de ‘onmachtige’. En dat niet alleen, ze smakten vaker met open mond en kruimelden meer.

Belangrijk worden en status krijgen hebben niet alleen invloed op de koekjesconsumptie, maar ook op iets belangrijkers, namelijk of iemand openstaat voor advies. Dat werd aangetoond in een onderzoek waarin deelnemers werd gevraagd om foto’s te bekijken van mensen van wie ze het gewicht moesten schatten. Bij dat klusje kregen ze advies van iemand van wie de deelnemers te horen kregen dat hij goed was in dit soort inschattingen. Ook hier werd sommige deelnemers een machtig en anderen een machteloos gevoel bezorgd. Het verschil was groot: de machtigen trokken zich zeer weinig van het advies aan. Deelnemers met een machteloos gevoel namen het advies vaak over. De waarschijnlijkheid dat tegenspraak wordt georganiseerd, neemt kennelijk al af als iemand zijn status omhoog voelt gaan.

In zijn boek *Good boss, bad boss* beschrijft hoogleraar management Robert Sutton het verhaal van een consultant die voor een groot autobedrijf werkte. Hij vond dat er bij het bedrijfsonderdeel waar hij was ingehuurd slecht naar ideeën werd geluisterd. De managers van het onderdeel ontkenden dat. De consultant haalde daarom een truc uit.

Bij een training stelde hij teams samen met mensen uit verschillende rangen, zodat directieleden en 'gewone' werknemers bij elkaar in de teams zaten. Daarna liet hij de teams een ingewikkelde, door Nasa ontwikkelde opdracht doen, waarbij ze de juiste oplossing moesten zien te vinden voor een noodsituatie. Er was maar één juiste oplossing, en de consultant verklapte die oplossing heimelijk aan de teamleden die het laagst in rang waren. Hij vroeg die laaggeplaatste teamleden om hun uiterste best te doen om hun collega's van de juistheid van die oplossing te overtuigen. Maar ze mochten niet zeggen dat ze het antwoord van hem hadden gehoord.

Toen gingen de teams aan het werk. Er waren vijftien groepen van elk ongeveer tien mensen, en geen enkel team kwam met het juiste antwoord. Volgens de consultant kregen de managers, toen hij zijn 'infiltranten' liet opstaan, allemaal een rood hoofd.

Ontsporende leiders

Volgens het winnaareffect leiden overwinningen tot nieuwe overwinningen. Bij dit effect hebben onderzoekers zich lang verbaasd over de langdurige gevolgen. Een hogere testosteronconcentratie in het bloed van dieren of mensen kan dagen of incidenteel zelfs weken aanhouden, maar uiteindelijk zal het weer een normaal niveau krijgen. De effecten (zoals meer zelfvertrouwen) leken echter veel langer aan te houden.

Het effect bleek ook bij een in de bokswereld bekende praktijk, die 'het gebruik van tomatenblikken' wordt genoemd. Tomatenblikken zijn relatief makkelijke tegenstanders, die als

een soort opwarmer fungeren voor een belangrijk gevecht in de toekomst. De manager van Mike Tyson gebruikte het bijvoorbeeld toen Tyson in 1995 uit de gevangenis kwam (na het uitzitten van een straf wegens verkrachting). De manager organiseerde een gevecht met de onbekende bokser Buster Mathis jr. Het was een ongelijke strijd, Mathis wist Tyson nauwelijks te raken en was in drie ronden verslagen. Zoals een sportjournalist schreef: 'Tyson zou eerder van slag zijn geraakt van een klap van hangborsten.' Het jaar daarop was Tyson weer wereldkampioen.

Recentelijk heeft hersenonderzoek laten zien waarom het overwinnaarstestosteron inderdaad een langdurig effect kan hebben. En waarom tomatenblikken functioneel zijn.

Bij mensen met hogere testosteronconcentraties in het bloed blijkt het aantal receptoren in de hersenen te stijgen. Als de hormoonspiegel in de toekomst weer omhooggaat, heeft dat méér effect. De hersenen van dieren en mensen die vaak winnen, zijn door de jaren heen dus veranderd. Zoals de Ierse hersenonderzoeker Ian Robertson het uitdrukt: 'De hersenen gedragen zich als een auto met turboaandrijving, die meer pk's haalt uit dezelfde hoeveelheid benzine.'

Opnieuw is dat goed nieuws voor mensen die veel status vergaren en vaak, op wat voor manier dan ook, winnen. Door de jaren heen nemen hun zelfvertrouwen en daadkracht alleen maar toe. Dat kan nuttig zijn bij de grotere hoeveelheden wind die hoge bomen nu eenmaal vangen. Maar opnieuw geldt ook: de testosteronstoot heeft een keerzijde.

Neem Fred Goodwin, de topman van RBS uit het eerste hoofdstuk. Hij is slim en zijn carrière gaat als een speer. Als hij dertig is, is hij de partner bij een accountantskantoor waar hij grote, eervolle opdrachten krijgt. Die brengt hij tot een goed eind en hij wordt al snel directeur bij een grote bank. Daaropvolgende promoties brengen hem aan de top van RBS, terwijl hij amper de veertig is gepasseerd.

De stapels loftuitingen die Goodwin te verwerken krijgt, blijven maar groeien. Na de overname van NatWest wordt hij in de media toegejuicht vanwege de groei van RBS, die in luttele jaren tot wereldspeler uitgroeit. Hij wordt geridderd. Goodwin doet aan de overtreffende trap van winnen. Je zou zeggen dat zijn hersenen genoeg tijd hebben gehad om flink wat extra testosteronreceptoren aan te maken.

Intussen wordt hij in toenemende mate onbenaderbaar. Hij sluit zich af voor tegengeluid en schrikt zijn naaste medewerkers af door regelmatig iemand langdurig uit te kafferen. Tegelijk worden de risico's die hij bij zijn overnames neemt steeds groter, met als hoogtepunt het bod op ABN Amro – of liever: als dieptepunt.

De 72 miljard euro die RBS, Fortis en Santander op Goodwin's initiatief op tafel leggen, in contanten nog wel en op een moment dat de bankensector al zichtbaar in elkaar begint te storten, brengt alle drie de banken in grote problemen. En kost Goodwin zijn carrière.

Het is een patroon dat we bij veel leiders zien, niet alleen in het bedrijfsleven maar bijvoorbeeld ook in de politiek. Het begint

met een serie successen, vaak gebaseerd op grote talenten. Zo twijfelt niemand aan de strategische genialiteit van Napoleon op het slagveld, waar hij met zijn Franse legers jarenlang de ene na de andere oorlog won.

Na verloop van jaren is vaak een verandering te zien bij dit soort mensen. Een normaal functionerend persoon, niet zelden uitgerust met veel sociale vaardigheden, wordt ontoegankelijk en eigenzinnig, doof voor de mening van de omgeving, ver verheven boven iedereen.

Zo veranderde de populaire generaal Napoleon in de ongenaakbare keizer. Op weg om Rusland te gaan veroveren stopte hij in Dresden, waar hij het paleis van de plaatselijke koning confisqueerde en ontvangsten organiseerde. De hoogwaardigheidsbekleders moesten bij zo'n diner in omgekeerde hiërarchische volgorde binnenkomen, waarbij ze luid werden aangekondigd. Als voorlaatste moesten de Oostenrijkse keizerin en keizer (nota bene Napoleons schoonvader) naar binnen, waarna de deur opnieuw openging en alleen maar 'de keizer!' werd geroepen. Dan trad Napoleon de zaal binnen. Hij was de enige die zijn hoed ophield.

De derde akte in het drama is dat de risico's die door de leider worden genomen, steeds buitensporiger worden, zoals Fred Goodwin liet zien. Of wat te denken van het plan van Napoleon om een land met de omvang van Rusland te willen veroveren en een half miljoen manschappen drieduizend kilometer naar Moskou te laten marcheren? Het kostte Napoleon Europa.

De drietrapsraket grote successen, toenemende onbenaderbaarheid en steeds meer risico's' is aan te wijzen in de levensbeschrijving van tal van leiders, uiteenlopend van woningcorporatiebaas Erik Staal en voormalig Aholdtopman Cees van der Hoeven tot wereldleiders zoals de Britse premier Thatcher en de Turkse president Erdoğan. Als je het patroon eenmaal herkent, kun je het ook zien in de loopbaan van voetbaltrainers, generaals, filmregisseurs, medische specialisten, DGA's van familiebedrijven en veel andere leiders bij wie succes in hoogmoed verzandde.

Bij geen van de genoemde wereldleiders en zakenmensen is het testosteronniveau gemeten en zijn de receptoren geteld. Dat hun loopbaan werd beïnvloed door het winnaareffect, blijft een hypothese. Maar met het oog op de gevolgen is het een theorie om ernstig rekening mee te houden – gevolgen als in: oorlogen, faillissementen, massaontslagen, kapotte carrières.

Verschillende mensen, onder wie hersenonderzoeker Ian Robertson en de Engelse politicus David Owen, pleiten er daarom voor dat leiders niet te lang aan de macht blijven, nooit langer dan een jaar of tien. Owen, een voormalige minister van Buitenlandse Zaken van Groot-Brittannië die is opgeleid als arts, schreef een boek over het wel en wee van wereldleiders, van wie hij er veel persoonlijk kende. Als ze te lang aanblijven, kunnen ze wat hij noemt het 'hubrissyndroom' ontwikkelen: een narcistische, antisociale en gevaarlijke persoonlijkheidsstoornis, die zorgt dat ze het contact met hun omgeving verliezen. Owen: 'Het zal zich minder snel ontwikkelen bij mensen

die enige bescheidenheid behouden, open blijven staan voor kritiek en een bepaald cynisme of goed ontwikkeld gevoel voor humor hebben.’

Zelfvertrouwenpolarisatie

Zoals we zagen, is het gevolg van de toegenomen hoeveelheid testosteron dat ‘winnaars’ steeds meer van zichzelf uitgaan en ongevoeliger voor risico’s worden. Dat zijn al twee goede redenen om te zorgen voor actieve, kritische tegenspraak. Maar omdat hun zelfvertrouwen om dezelfde reden flink is versterkt, zullen ze er niet snel om vragen.

Aan de andere kant van de statuskloof in organisaties staan afdelings- en teamleden met een ondergeschikte positie. Er zijn factoren die ervoor zorgen dat deze mensen juist extra terughoudend zullen zijn met tegenspraak. Het feit dat zij afhankelijk zijn van hun chef – die veel invloed heeft op hun financiële situatie, vooruitzichten en vaak zelfs eigenwaarde – is slechts een van de factoren.

Mensen met minder status hebben ook te maken met stigma’s. Alleen al het feit dat iemand het maatschappelijk goed doet, geeft anderen bepaalde verwachtingen over zijn of haar competenties. Uit studies blijkt dat we bij iemand die hoger geplaatst is vanzelf optimistischer zijn over zijn prestaties. Omgekeerd verwachten we minder van mensen die lager op de ladder staan. Zelfs hoe je lichaamslengte wordt ingeschat, is afhankelijk van je status. Als proefpersonen iemands lengte moeten schatten,

blijkt dat afhankelijk te zijn van de maatschappelijke positie: iemand van wie werd gezegd dat hij professor was, werd langer geschat dan iemand van wie werd gezegd dat hij student was. In werkelijkheid ging het om dezelfde persoon.

Mensen in lagere posities in de organisatie hebben vaak minder controle over hun werk en werkomstandigheden. Ze zijn afhankelijk van de luimen van hun chefs, wat stress kan opleveren. Bij veel dierstudies is een sterk verband tussen ondergeschiktheid en stress aangetoond.

In Kenia werden bijvoorbeeld 27 jaar lang gegevens verzameld van groepen bavianen, waarbij de alfamannetjes niet alleen minder stresshormonen bleken te hebben, maar ook een veel betere fysieke weerstand dan de mannetjes met een lagere rang. Bij ziekte of een verwonding hadden de laatstgenoemde apen een drie keer zo kleine kans om te herstellen.

Bij stress maken dieren en mensen uiteenlopende hormonen aan, waaronder adrenaline, noradrenaline en cortisol. Die zorgen dat het lichaam op de extra spanning kan reageren, bijvoorbeeld door meer bloed te laten circuleren. Als er sprake is van chronische stress, worden de effecten langdurig, wat schadelijk voor de gezondheid kan zijn.

Minder status blijkt over het algemeen samen te hangen met een slechtere gezondheid. Bij veel bevolkingsonderzoeken is een relatie gevonden tussen de sociaaleconomische positie enerzijds, en gezondheidsproblemen en levensverwachting anderzijds. Hoe hoger iemand op de maatschappelijk ladder

staat, hoe beter de gezondheid. Met elk stapje naar beneden neemt de gezondheid wat af.

De verschillen zijn slechts ten dele te verklaren door bijvoorbeeld een ongezonde levensstijl van de minder bedeelden. Onderzoekers denken dat de machteloosheid die gepaard gaat met armoede en uitzichtloosheid net zo schadelijk kan zijn als roken.

Laat ik een duur woord in de strijd gooien voor wat er in de statuskloof gebeurt: zelfvertrouwenpolarisatie. Alsof er mensen 'bovenin' leven bij wie het zelfvertrouwen wordt gevoed door het feit dat ze macht en status hebben, en mensen 'onderin' bij wie het zelfvertrouwen juist wordt aangetast doordat de eerste groep macht over hen heeft.

De werkelijkheid is natuurlijk veel complexer en genuanceerder. Veel mensen hebben beide rollen: ze geven leiding en zijn tegelijk ondergeschikt aan weer andere, hogere leiders. Bovendien zijn mensen uiteraard in staat om zelfvertrouwen te ontlenen aan allerlei andere zaken naast hun plaats in de pikorde.

Toch zitten die hormonen echt in ons bloed. Ook de receptoren voor testosteron, en hun eventuele toename, zijn echt. Zoals hersenonderzoeker Robertson zegt: 'De grootste invloed op de hersenfunctie komt voort uit andere mensen. Onze sociale relaties veranderen ons het sterkst, we zijn immers sociale wezens. En succes heeft de grootste invloed op de hersenen die maar mogelijk is.'

HOOFDSTUK 6



*‘Geen evenwicht zonder tegenwicht en geen samenspraak
zonder tegenspraak.’*

Herman Tjeenk Willink

Jack Stack is een Amerikaanse ondernemer en parttime managementgoeroe. In 1983 was hij de manager van een onderdeel van International Harvester, producent van landbouwmachines. Stacks onderdeel, waar een bepaald type motoren werd gemaakt, draaide slecht. Met enkele collega's kocht Stack het bedrijfsonderdeel.

Het waren de jaren tachtig. De managementbuy-out was een hype. De financiers stonden klaar met geld. Eén probleem: Stack en zijn collega's moesten achttien procent rente betalen op de negen miljoen dollar die ze voor hun nieuwe onderneming op tafel legden. En het onderdeel liep slecht... Het was zaak voor

de nieuwe CEO (Stack) om iets te verzinnen om hun bedrijf met 120 werknemers weer snel op de rit te krijgen.

Wat hij verzon staat tegenwoordig bekend als 'openboekmanagement'. Stack maakte alle informatie over de productiviteit van het bedrijf aan zijn werknemers openbaar. Dat niet alleen, hij leerde hun om financiële spreadsheets te lezen. Hij spoorde hen aan om zelf met oplossingen te komen om de kosten te beheersen en productiviteit te verbeteren. Daarnaast liet hij hen meedelen in de winst.

Het verhaal van Springfield ReManufacturing, zoals Stack en zijn collega's het bedrijf hebben genoemd, is beroemd geworden. Het is een succesverhaal. Springfield heeft nu 35 werkmatschappijen, twaalfhonderd werknemers en vierhonderd miljoen dollar omzet. Stack schreef twee boeken over openboekmanagement en geeft er lezingen over. Maar voor dat laatste heeft hij weinig tijd: hij is nog steeds CEO bij Springfield.

Openboekmanagement is inmiddels bij zo'n zesduizend organisaties gebruikt, met name in de VS. Voorbeelden zijn Southwest Airlines en Harley-Davidson. Bedrijven die ermee aan de gang gaan, rapporteren vaak dat hun werknemers erg fanatiek worden bij het verbeteren van de werkprocessen. De cijfers worden een 'ding': het hele bedrijf houdt in de gaten of er die maand of dat kwartaal betere resultaten uit de bus komen. Dat kan ten slotte gevolgen hebben voor de bonussen. En het is een uitdaging op zichzelf.

De resultaten van openboekmanagement zijn onderzocht. Vijftig openboekbedrijven werden enkele jaren lang vergeleken

met 'normaal' bestuurde concurrenten uit hun omgeving, die ongeveer even groot waren. De omzet van de openboekers steeg gemiddeld 1,7 procent sneller. Als er bovendien sprake was van mede-eigenaarschap van het personeel, dan was de stijging nog hoger: 2,2 procent. Ook de werkgelegenheid groeide sneller. Een paar procent extra omzet per jaar lijkt weinig. Toch komt het weinig voor in de bedrijfskunde dat één factor consequent voor meer groei zorgt. Na enkele decennia is het bedrijf twee keer zo groot als de concurrent.

Waarom doen de openboekers het beter? Het onderzoek heeft er geen verklaring voor. Is het omdat de werknemers in die bedrijven harder werken? Of omdat ze meer initiatief nemen en eigen oplossingen bedenken? Of is de bedrijfscultuur beter? Of is dat eigenlijk hetzelfde: een betere bedrijfscultuur wil zeggen dat er met meer enthousiasme wordt gewerkt en er meer eigen initiatief is?

Vaak hoor je dat een organisatie goed presteert omdat de cultuur goed is. Maar dat wordt nooit echt onderbouwd. Cultuur is een lastig begrip, een veelomvattend mengsel van normen, waarden, impliciete en expliciete opvatting en 'dingen die we hier nu eenmaal zo doen'. Moeilijk om te beschrijven en te onderzoeken: met welke criteria stel je vast dat de ene organisatiecultuur beter is dan een andere? Wat bedoel je met 'beter'?

Als cultuur al zo'n ongrijpbaar concept is, dan is het leggen van een relatie tussen cultuur en tegenspraak natuurlijk risicovol. Ik wil dan ook eerst enige nuance inbouwen.

De algemene veronderstelling leeft dat een open cultuur waarin tegenspraak mogelijk is, veel voordelen heeft. Eerder kwamen we bijvoorbeeld de commissie-Halsema tegen, die onderzoek deed naar de bestuursproblemen in de semipublieke sector. De commissie schrijft: 'Als iets onmisbaar is voor het verbeteren van gedrag, dan is het een open cultuur waarin mensen elkaar aanspreken op dingen die mis dreigen te gaan.'

Of zie de ministers Schippers en Van der Steur in de Kamerbrief over de huisarts uit Tuitjenhorn die ook al eerder langs kwam: 'Met uw Kamer is regelmatig gesproken over het belang dat moet worden gehecht aan een open en transparante cultuur in de zorg, waarin geleerd wordt van fouten en waarin niet wordt weggekeken als collega's een fout maken of onjuist handelen.'

Toch is het verband tussen 'openheid' en 'beter' – als in 'betere resultaten' – niet een op een. Als auteur van een boek waarin de deugden van tegenspraak worden beschreven, is dat een illusie die ik de lezer niet graag ontnem. Maar ik moet het toch doen.

In een recente studie werden vijfduizend klimexpedities uit de Himalaya geanalyseerd. Daarbij werd gekeken of de klimmers uit autoritaire of egalitaire culturen afkomstig waren. Bij een autoritaire cultuur was er (zo was de veronderstelling) eenduidig leiderschap, wat gunstig was voor het bereiken van de top. Maar bij een egalitaire cultuur was er meer tegenspraak, wat ook gunstig kon zijn.

De uitkomst was opmerkelijk: de autoritaire teams behaalden vaker de top van de berg, maar ze moesten onderweg meer dodelijke slachtoffers betreuren.

Ja, je haalt betere resultaten, was de conclusie. Maar tegen welke prijs?

Op de volgende pagina's volgt dat genuanceerde verhaal. Ik haal studies aan die de rol van tegenspraak in de organisatiecultuur beschrijven. Daarna geef ik een aantal praktijkcases: bedrijven waar uiteenlopende vormen van tegenspraak worden georganiseerd.

Vooraf enkele conclusies:

- Jawel, een open cultuur die tegenspraak toestaat, heeft aantoonbaar organisatorische voordelen. Maar die zijn zelden af te lezen aan kortetermijnresultaten. Tegenspraak heeft vooral gevolgen voor aspecten zoals de motivatie en betrokkenheid. Factoren die daarbij meespelen, zijn rechtvaardigheidsgevoelens, onderling respect en verantwoordelijkheidsgevoel.
- Maar nee, een succesrecept voor cultuurverbetering is niet te geven. Dat is ook bijna onmogelijk omdat je bij een organisatie die initiatieven op dit gebied nam niet goed kunt 'meten' hoe daarmee de cultuur werd beïnvloed, laat staan (vervolgens) wat de organisatie daar in bedrijfseconomische zin mee is opgeschoten.

Behulpzaam, rechtvaardig en betrokken

Je mag veronderstellen dat de werknemers bij de openboekbedrijven, die worden uitgedaagd om hun eigen werk te verbete-

ren, vaak vrijwillig het heft in handen nemen. Het onderzoek naar organisatiecultuur richt zich vaak op die eigenschap: het gedrag dat *taking charge of corporate social responsibility* wordt genoemd – dus dat je dingen doet die niet per se van je worden verwacht, en die de organisatie vooruit helpen.

Bijvoorbeeld: een collega snapt zijn computerprogramma niet. Help je hem op weg of niet? De bureau-assistent is het kantoor aan het opruimen. Sta je op en ga je meedoen met dozen verplaatsen? En denk je wel eens na over hoe het werk beter kan, en stop je er energie in om het uit te proberen? Of denk je: laat maar zitten, ik zit mijn tijd wel uit?

Wat dit verantwoordelijkheidsgevoel betreft, is een duidelijk verband met tegenspraak aangetoond. Zo vroegen Amerikaanse onderzoekers werknemers met kantoorbanen of ze zichzelf als behulpzaam zouden omschrijven. Voor de zekerheid vroegen de onderzoekers de directe collega's van de kantoorwerkers of die dat ook zo zagen. Er werd een opmerkelijk verschil geconstateerd tussen bedrijven waar het management wel of niet openstond voor suggesties van 'onderaf': in een open cultuur was er beduidend méér *taking charge*-gedrag. Uit een andere (eveneens Amerikaanse) studie blijkt bovendien dat openheid positief samenhangt met klantgerichtheid.

Een mogelijke verklaring voor het verband wordt geleverd door studies naar eerlijkheid en rechtvaardigheid: de vraag of werknemers vinden dat het er eerlijk aan toe gaat op hun werk. Met eerlijkheid wordt in dit verband niet bedoeld of de baas wel of niet geld achterover drukt, maar of hij mensen gelijk behan-

delt, zich aan zijn woord houdt en er bij interne conflicten naar iedereen wordt geluisterd.

De Amerikaanse psycholoog Tom Tyler is bekend geworden met zijn onderzoek naar deze zogeheten ‘procedurele rechtvaardigheid’. Uit zijn onderzoek blijkt dat werknemers zich veel constructiever gaan gedragen als de leider consistent is in de omgang, naar de mensen luistert, respect voor hen toont en zich verantwoordelijk gedraagt. Mensen vinden het fijn om hun zin te krijgen, aldus Tyler, maar ze vinden het nóg belangrijker om correct te worden behandeld.

Zo’n vijftien procent van de automobilisten in Australië die bijvoorbeeld wegens drankmisbruik werden bekeurd, ging binnen een paar jaar opnieuw de fout in, maar als ze zeer correct waren behandeld, daalde dat naar drie procent.

Volgens Tyler geeft rechtvaardigheid draagvlak. Dat beïnvloedt het gedrag. Mensen gaan zich beter aan de regels houden. Ze klagen minder, voelen zich beter en zijn bovendien productiever.

Tylers onderzoek sluit aan bij dat van een andere Amerikaanse psycholoog, Fred Kiel. Kiel volgde 84 bedrijven en ondervroeg achtduizend medewerkers uit de publieke en private sector om het karakter van hun leiders vast te stellen. ‘Karakter,’ aldus Kiel, ‘is als je integriteit, verantwoordelijkheid, vergevingsgezindheid en mededogen toont.’

Kiel vroeg werknemers om hun leiders te beoordelen. De leiders die hoog scoorden, haalden over een periode van twee jaar een liefst vijf keer hoger financieel rendement, wat Kiel *return on character* noemt. Bij de bedrijven met een bestuurder met een

goed karakter was de betrokkenheid van de medewerkers 26 procent hoger.

Betrokkenheid is een kernbegrip in het cultuuronderzoek. De betrokkenheid blijkt, zoals we zagen, samen te hangen met het 'karakter' van leiders en met 'procedurele rechtvaardigheid', die tot stand komt door openheid en respect.

Het Amerikaanse opinieonderzoeksbureau Gallup, een van 's werelds grootste onderzoeksbureaus, ziet betrokkenheid als de belangrijkste verklarende factor voor het succes van organisaties. Het bureau doet al meer dan een halve eeuw organisatieonderzoek. Het veegde 263 studies bij elkaar om de invloed van betrokkenheid vast te stellen. Bij elkaar werden op die manier zo'n vijftigduizend businessunits met 1,4 miljoen werknemers onderzocht.

Meer betrokkenheid leidt onder andere tot meer productiviteit en winstgevendheid, tot een betere klantloyaliteit en tot productkwaliteit. Bedrijven met betrokken mensen hebben ook minder te kampen met veiligheidsincidenten, diefstal en absentie.

Op grond van het onderzoek beschrijft Gallup de eigenschappen van succesvolle leiders. Die zijn onder meer dat ze hun mensen goed kunnen motiveren en achter een gemeenschappelijke visie krijgen, en dat ze relaties met mensen opbouwen gebaseerd op vertrouwen, dialoog en transparantie.

Het Nederlandse Effectory koppelt aan betrokkenheid nog een andere onderzoekscategorie: bevlogenheid. Het onderzoeksbu-

reau doet elk jaar werknemersonderzoek bij zo'n achthonderd organisaties. Daarbij wordt onder andere gevraagd of medewerkers zich betrokken bij hun organisatie en bevlogen in hun werk voelen. De bedrijven worden onderling vergeleken.

In organisaties waar een klassieke *command & control*-structuur bestaat, aldus Effectory, is onder de werknemers minder bevlogenheid en betrokkenheid te vinden. Die organisaties presteren bovendien slechter en hebben een lagere werknemerstevredenheid. Als bedrijven opener zijn en hun werknemers meer autonomie toestaan, is er ook meer betrokkenheid, zijn de jaarcijfers gemiddeld beter en is er meer tevredenheid.

Nog één onderzoek tot slot. Twee Amerikaanse wetenschappers ontwikkelden enkele jaren geleden de Workplace Arrogance Scale, een instrument waarmee de arrogantie van leiders kan worden gemeten aan de hand van de mening van de medewerkers. Er werden vragen gebruikt zoals: 'Denkt je baas dat hij/zij het beter weet dan iedereen?' 'Stelt hij/zij persoonlijke belangen boven die van de organisatie?' 'Wijst hij/zij feedback af?' Niet verrassend na al het voorgaande: een arrogante baas betekent dat opgedragen werk slechter wordt uitgevoerd, dat de motivatie slechter is en dat er minder *taking charge*-gedrag is.

De praktijk

Als je in de wereld van bedrijven en instellingen naar voorbeelden zoekt van georganiseerde tegenspraak, vind je natuurlijk wel wat. Bijvoorbeeld leiders die het belang van tegenspraak

voor hun werk inzien en er werk van maken. Er zijn CEO's van miljardenbedrijven die het hoog op hun prioriteitenlijstje hebben staan. Op bescheiden schaal stoppen sommige ondernemers en afdelingsmanagers er veel energie in.

Maar wat ik heb gemerkt, is dat de voorbeelden dun gezaaid zijn. Dat geldt vooral voor zogeheten 'oude organisaties': organisaties die zijn ingericht volgens de *command & control*-structuur. Ook merkte ik dat tegenspraak bijna altijd een individueel initiatief is. Een leider besluit om tegenspraak in te zetten tijdens een veranderprogramma, of stelt vaste wekelijkse discussiemomenten in, of bouwt aan een netwerkje van tegensprekers. Meestal bedenkt men zijn methodes zelf. Soms worden bestaande cultuurprogramma's gericht op de interne communicatie gebruikt. Niet altijd wordt het middel expliciet 'tegenspraak' genoemd, vaak heet het iets als 'feedback-' of 'leiderschapsprogramma'.

De praktijkbeschrijvingen en interviews die nu volgen, zijn totaal ongelijksoortig wat betreft bedrijfsomvang (van een klein netwerkbedrijf tot een grootbank), reikwijdte (van tijdelijke interventie tot bedrijfsbreed programma) en uitvoering. Wat de initiatieven gemeenschappelijk hebben, is dat ze bedoeld waren om de organisatiecultuur te beïnvloeden. En dat het unieke verhalen zijn.

'Je gelijk halen is niet altijd in het belang van de samenwerking.'

Alex Engel (Coaching Nederland)

Coaching Nederland is een Haarlems netwerkbedrijf met drie werknemers en 65 freelancers. Het bedrijf levert coaches, trai-

ners en andere professionele begeleiders aan klanten zoals bedrijven en scholen. De freelancecoaches van het bedrijf komen bij die klanten over de vloer, en ze moeten hun werk doen volgens de afspraken die Coaching met de klant heeft gemaakt. In de uitvoering van die afspraken was de klad gekomen. Tegenspraak werd op een originele manier gebruikt om dat te verbeteren.

Onderdeel van de afspraken is dat Coaching rapportages aflevert over het verloop van het coachingproces. Die rapportages moeten door de coaches zelf worden gemaakt, maar oprichter Alex Engel merkte dat dat steeds onnauwkeuriger gebeurde. De vraag was: hoe corrigeer je 65 mensen die niet bij je in dienst zijn? Hij besloot één dag zijn mond dicht te houden.

Tijdens een studiedag kwamen de coaches bij elkaar. Een externe begeleider vroeg hun om hun gedachten over hun werkgever, Coaching Nederland, de vrije loop te laten. Engel zelf had de dag geopend met de woorden dat hij alleen zou luisteren en geen uitleg of verdediging zou aanvoeren.

Er kwamen leerzame discussies op gang. Een van de vragen daarbij was: 'Wie is eigenlijk onze klant?' De coaches hebben te maken met gecoachte werknemers, maar de feitelijke opdrachtgever is de werkgever van die werknemer. Het gevaar is dat de rapportages de vertrouwelijkheid van de gesprekken schenden. De coaches zagen het belang van de rapportages soms als tegengesteld aan dat van een succesvolle coachingrelatie.

Engel zat erbij en hield zijn mond. Sommige coaches gaven aan dat ze zich gecontroleerd voelden door Coaching, met dat gehamer op rapportages. 'Ik voel me niet vrij meer,' zoals een van de

coaches zei. Engel onderdrukte de neiging om te reageren. 'Als je de discussie aangaat, krijg je een andere bijeenkomst,' zegt hij achteraf. 'Dan kun je misschien je gelijk halen, maar het is niet in het belang van de samenwerking.'

Aan het eind van de dag werden de conclusies uit de sessies getrokken en kreeg Engel eindelijk de gelegenheid om zijn visie te verwoorden. Er kwamen een follow-up van de dag met gesprekken en een schriftelijk verslag. De kwaliteit van de rapportages ging daarna aanzienlijk omhoog. Het onderscheid tussen wat wel (doelen, acties) en wat niet (vertrouwelijke informatie) moet worden gerapporteerd, is verduidelijkt.

Engel: 'Er is veel ruis uit de organisatie verdwenen. De onderlinge verwachtingen zijn helder, en er wordt eerder aan de bel getrokken als het niet goed gaat.'

'Als je het gedrag van de ander beter begrijpt, kun je het er makkelijker over hebben.'

Benno Siegert en Ronald Ruijters (VGZ)

VGZ is qua omvang de tweede zorgverzekeraar van Nederland, met ruim vier miljoen verzekerden. Eigenlijk moet je zeggen: Coöperatie VGZ UA, een bedrijf dat in de huidige vorm pas sinds 2012 bestaat en het product is van een serie fusies van verschillende verzekeringsbedrijven. VGZ heeft ruim 2500 werknemers en het hoofdkantoor staat in Arnhem.

Als je zegt dat de zorgmarkt de laatste jaren in beweging is, is dat zacht uitgedrukt. De markt werd geliberaliseerd, waarmee de relatie met de klanten wijzigde. Terwijl de verzekeraars nog

bezig waren de veranderingen te verwerken, gingen weer andere zorgwetten op de helling. Zorgtaken werden overgeheveld naar gemeentes. Op sommige gebieden kregen de verzekeraars een andere, meer coördinerende rol.

Tegelijkertijd was VGZ bezig één organisatie te componeren uit de verschillende fusieonderdelen. Door de veranderingen op de markt moesten verantwoordelijkheden worden verschoven en afdelingen opgeheven.

HR-directeur Benno Siegert vond dat er iets moest gebeuren om de nieuwe organisatie te verstevigen; hij wilde ervoor zorgen dat werknemers met al die veranderingen niet afhaakten, en dat managers wat ze in trainingen hadden geleerd ook echt in de praktijk gingen brengen. De raad van bestuur was het met hem eens. Dat was de start van het leiderschapsprogramma Authentiek Leiderschap.

Sindsdien is er iets veranderd bij VGZ. Er wordt een nieuwe taal gesproken. Managers noemen elkaar zonder blikken of blozen wegduiker, sloper of opschepper. Siegert zegt bijvoorbeeld: 'Er is hier nog vrij veel suf gedrag. Er zijn nog blokkerende normen.' Authentiek Leiderschap is een bestaande trainingsmethode, ontwikkeld door een adviesbureau met dezelfde naam. Uitgangspunt is dat gedrag zo veel mogelijk wordt benoemd. Doordat het benoemd is, open op tafel ligt, kan ongewenst gedrag makkelijker worden aangepast. Een bijzonderheid van het programma is dat het bij de top begint, en daarna in de organisatie afdaalt.

Het programma versoepelt tegenspraak op een slimme manier.

Siegert kan bijvoorbeeld van de mensen om zich heen te horen krijgen dat hij een sloper is. Dat kun je zeggen zonder hem te kwetsen. In een sessie met collega's heeft hij zijn eigen gedrag beschreven, waarbij sloper een van de kwalificaties was.

Net zoals wegduiker of opschepper is sloper het negatieve gezicht van een bepaald persoonlijkheidstype. Maar een sloper is tegelijk een krachtige persoonlijkheid. Hij weet wat hij wil, krijgt dingen van de grond en toont ambitie. Maar hij kan ook dominant en kort door de bocht zijn.

Als het 'spannend' wordt op de afdeling (bijvoorbeeld als er onder tijdsdruk wordt gewerkt, als er iets misloopt), kunnen de negatieve kanten van het gedrag gaan overheersen, aldus de gedachte achter Authentiek Leiderschap. Normen die ongewenst gedrag tegenhouden, kunnen op momenten van stress 'blokkeren'. Wanneer Siegert dan van zijn collega's te horen krijgt dat hij zich gedraagt al een sloper, is dat voor hem een acceptabele vorm van feedback, omdat die collega's óók hun positieve en negatieve eigenschappen hebben moeten onthullen. En zij zijn daar ook op aan te spreken.

Het programma gaat uit van voorbeeldgedrag: je moet laten zien dat je het daadwerkelijk oppakt. Of dat zo is, wordt gecontroleerd doordat jouw direct ondergeschikten (anoniem) enkele vragen krijgen voorgelegd. Pas als het oordeel positief is, wordt het programma bij die ondergeschikten zelf ingevoerd. Zo gaat het van boven naar beneden.

De leden van de raad van bestuur moesten dus allereerst op tafel leggen wanneer ze wel eens suf konden zijn. Daarna kwa-

men de divisiedirecteuren aan de beurt. Ronald Ruijters vond het een bijzonder moment toen de directeur Langdurige Zorg, zijn baas, zich kwetsbaar opstelde en vertelde over moeilijke momenten in zijn werk. Maar vervolgens moest Ruijters zelf aan de bak.

Ruijters is afdelingsmanager Langdurige Zorg en geeft onder meer leiding aan teams die VGZ's taken op het gebied van langdurige zorg ondersteunen. Net als de meeste VGZ'ers heeft hij hectische jaren achter de rug, met veel veranderingen in taken en collega-wisselingen. Hij doorliep met zijn directe collega's het programma en heeft zijn persoonlijkheidstype en de pijnlijke valkuilen van zijn gedrag op tafel gelegd. De collega's kunnen hem er nu op wijzen dat zijn 'normen blokkeren'.

Inzicht in gedrag is wat Ruijters betreft de grootste vooruitgang. 'We zijn niet allemaal dezelfde soort mensen. Soms doen mensen dingen die je niet leuk vindt. Maar er is een reden waarom iemand iets doet of zegt. Als je het gedrag van de ander beter begrijpt, kun je het er makkelijker over hebben.'

De manier waarop mensen elkaar aanspreken, is een belangrijk aandachtspunt van het programma. Er wordt getraind met feedback in de vorm van 'twee complimenten, één tip'. De gedachte is dat een opmerking beter 'aankomt' als je die presenteert als advies, én laat merken dat je oog hebt voor positieve aspecten.

Omdat het programma top-down wordt ingevoerd, werkt het goed door, vindt Ruijters. 'Het voelt niet als: we hebben iets nieuws waar we even doorheen moeten.'

Met het programma is de communicatie tijdens MT-vergaderingen en met de teamleiders sterk verbeterd, zegt hij. ‘In het verleden was er eigenlijk alleen aandacht voor de inhoud. Nu hebben we ook aandacht voor elkaar.’ Bij vergaderingen wordt nu iemand aangewezen die een bepaald thema in de gaten houdt, zoals het punt of er onderling goed wordt geluisterd. Aan het eind van de vergadering koppelt de persoon zijn of haar ervaringen terug. Het MT nodigt de teamleiders na de vergaderingen uit om de besluiten door te spreken. Ruijters: ‘We betrekken de afdelingen beter bij wat wij als MT doen.’

Volgens HR-man Benno Siegert heeft het programma VGZ inzicht gegeven in de vraag waarom bepaalde dingen niet worden gedaan, terwijl men weet dat het verstandig is om het wel te doen. Siegert: ‘Als mensen mij willen aanspreken, kan dat nu op een luchtige manier. Dat is de grote winst van de nieuwe taal. Omdat het luchtig en makkelijk kan, gebeurt het.’

‘Tegenspraak heeft een strategisch belang.’

Hen Snackers (QNH)

QNH is een automatiseringsbedrijf uit Amsterdam met 450 werknemers. Het bedrijf werkt onder andere voor grote bedrijven zoals banken en supermarkten die regelmatig nieuwe apps willen lanceren. QNH bouwt en beheert dat soort apps en analyseert de data.

QNH werd in 2004 opgericht door enkele ervaren ICT-mensen met niet alleen het doel om voor zichzelf te beginnen, maar ook om dat anders aan te pakken dan bij vorige werkgevers. ‘Anders’

hield in dat ze een warme en minder formele verhouding met de werknemers en een duurzame relatie met de klant wilden opbouwen. Zoals Hen Snackers, een van de oprichters, het uitdrukt: ‘Wij zeggen: eens een klant, altijd een klant.’

Gaandeweg ontstond het besef dat dat niet zou lukken zonder het invoeren van tegenspraakmogelijkheden. Aanvankelijk kon Snackers lastig tegen tegenspraak, zegt hij. ‘Ik vond het vooral veel gedoe, zonde van de tijd. Intussen huurde ik consultants in om me een spiegel voor te houden, en daar betaalde ik netjes de rekening van. Toen ik tegenspraak als gratis advies ging zien, opende dat mijn ogen.’ De mensen die tegenspraak geven, zijn de mensen met wie je samenwerkt, zegt hij. Ze zijn uitstekend opgeleid en hebben het goed voor met het bedrijf.

Tegenspraak wordt nu actief gestimuleerd bij QNH. Regelmatig worden strategische sessies georganiseerd. Medewerkers kunnen openlijk op internet discussiëren over bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden. Heisessies van de directie en het management worden soms door de medewerkers voorbereid.

Snackers: ‘Een belangrijke succesfactor van tegenspraak is voor mij dat de mensen vertrouwen hebben in hun eigen mening, genoeg vertrouwen om deze ook te durven uiten.’ Als dat vertrouwen ontbreekt, wordt er extra hard aan getrokken. De directie merkte bijvoorbeeld dat ouderen makkelijker de dialoog aangingen dan hun jongere collega’s. ‘Die zijn misschien nog wat voorzichtiger,’ zegt Snackers. ‘Ze denken: ik werk hier net twee jaar, wie ben ik om kritiek te hebben?’ Specifiek voor de jongere collega’s werden ‘pizzasessies’ georganiseerd, waarbij de directie een informele maaltijd met de jongeren nuttigde. De

directie vroeg dan bijvoorbeeld advies over verbeterpunten van het werknemerstevredenheidsonderzoek.

QNH is ook tijdens de crisisjaren flink blijven groeien, wat in de ICT uitzonderlijk was. De bedrijfscultuur is voor Snackers meer dan een prettige bijkomstigheid. ‘Wij willen een bedrijf creëren waar de mensen energie uit halen, in plaats van dat hun energie wordt uitgeperst. Als het werk energie oplevert, vind je het geen probleem om ’s avonds nog op pad te zijn.’

Het gedrag van de managers is daarbij cruciaal, vindt Snackers. De leiding moet zich kwetsbaar kunnen opstellen en eigen fouten bespreekbaar maken. Ook hier speelt vertrouwen de hoofdrol. ‘Ben je onderdeel van de groep of sta je erbuiten? Met wie dans je op het bedrijfsfeest: alleen met de vrouw van de aandeelhouder of ook met de vrouw van de programmeur?’

Ook in de langetermijnrelatie met klanten is de bedrijfscultuur belangrijk. ‘Als we intern onze fouten kunnen bespreken, doen we het ook extern makkelijker,’ zegt Snackers. ‘Tegenspraak heeft daarmee een strategisch belang.’ In IT-projecten kunnen altijd misvattingen voorkomen, het heeft geen zin dat te ontkennen. ‘Als je daar niet eerlijk over bent, krijg je op een ander moment de rekening gepresenteerd.’

Want IT mag dan om de techniek draaien, in de kern is het mensenwerk. Het gaat om tevreden klanten, net als in elke sector. Snackers: ‘Als je open met elkaar kunt omgaan, is er meer begrip.’

‘Het grootste gevaar is dat we de mutual admiration society worden.’

Martijn Snoep (De Brauw Blackstone Westbroek)

De Brauw Blackstone Westbroek is het grootste Nederlandse advocatenkantoor. Het is een op multinationals gerichte juridische dienstverlener met kantoren in Europa, Azië en de VS. Het is het soort kantoor waar bedrijven heengaan voor beursgangen, internationale geschillen of grote overnames. De Brauws hoofdkantoor staat in Amsterdam, er werken 650 mensen.

Behalve klanten bijstaan heeft het bedrijf nog een tweede kernactiviteit: het opleiden van juristen. Aan de universiteit mag je immers veel wetskennis kunnen opdoen, het behandelen van zaken voor cliënten leer je er niet. Zeker niet als het om zaken in de eredivisie van de juridische arena gaat, waar De Brauw zich beweegt. De toppers die het bedrijf nodig heeft, moet het zelf trainen.

Dat werkt als volgt. Jaarlijks solliciteren honderden afgestudeerde juristen bij het bedrijf, aangetrokken door vooruitzichten zoals aansprekende zaken of de bovengemiddelde honorering. De Brauw kan het zich veroorloven de veertig beste kandidaten uit de stapel te halen. Tien jaar later zijn er daarvan twee tot vier over, die worden partner. De rest is vertrokken.

In de tussenliggende tijd worden de medewerkers geschoold en doen ze ervaring op. Om dat beter gestalte te geven staat jaarlijks één maand in het teken van tegenspraak: de feedbackmaand.

De opleiding bij De Brauw gebeurt hoofdzakelijk *on the job*. Jonge juristen, die de eerste drie jaar associate (of: advocaatstagiair) heten, werken tijdens opdrachten samen met ervaren

collega's zoals partners en senior associates. De partners hebben naast het bedienen van de klanten opleiden als expliciete taak.

Opleiden of niet, de verse juristen worden stevig aan het werk gezet. De werktijden zijn berucht. 'We hebben een stilzwijgend contract met onze mensen,' zegt Martijn Snoep, managing partner van De Brauw. 'Je moet ontegenzeggelijk hard werken. Maar in ruil daarvoor krijg je een fantastische opleiding.'

Sinds 2014 is februari bij De Brauw de feedbackmaand. Daarmee wil het bedrijf zich als opleider verbeteren. De juristen krijgen geen tentamencijfers, zoals aan een universiteit, en daarom moet er op een andere manier regelmatig terugkoppeling zijn. Maar ook de andere kantoorgenoten – inclusief de partners en de managing partner – hebben het nodig, vindt Snoep. De Brauw wil een cultuur waarin feedback geven normaal wordt. Snoep: 'Als we onze rol als opleider waar willen maken, moeten we dat beter onder de knie krijgen.'

Tijdens de feedbackmaand worden communicatietrainingen gegeven en peilingen onder de medewerkers gedaan. De maand is tevens het moment dat niet alleen de jonge juristen door de senior juristen worden beoordeeld, maar ook andersom. De partners krijgen van verschillende jongeren (anoniem) te horen hoe ze hun werk als opleider doen. Het verslag wordt besproken met de managing partner en komt in het jaarlijkse beoordelingsdossier terecht.

'Goede advocaten zijn niet altijd van nature goede opleiders,' zegt Snoep. 'Bovendien kregen ze hun eigen training jaren geleden. De mensen die nu van de universiteit binnenkomen, zijn

anders dan in hun eigen tijd. En ook de eisen en verwachtingen van cliënten zijn veranderd.’ Een ‘update’ van de opleidvaardigheden van de partners is gewenst.

Feedback is extra belangrijk bij De Brauw vanwege de eigenschappen van de werknemers. Snoep: ‘Ik noem hen wel eens gekscherend *insecure overachievers*. Dat zijn de mensen die de grootste kans hebben om door ons te worden aangenomen en partner te worden.’ *Insecure overachievers* zijn mensen met een interne drijfveer om altijd beter te worden, omdat ze denken dat ze het nooit goed genoeg doen. Het zijn werknemers die tot grote prestaties kunnen komen maar ook moeilijk met feedback omgaan, en evenmin gewend zijn om feedback te geven. Door feedback één maand lang veel aandacht te geven, en daarbij vaardigheden aan te reiken, wil De Brauw dat structureel verbeteren.

Er zit een voordeel aan de *insecure overachievers*, aldus Snoep, namelijk het feit dat ze in alles goed willen zijn. Sommige partners die tijdens de eerste feedbackmaand te horen kregen dat ze tot de slechtste opleiders behoorden, hebben dat ter harte genomen. De volgende keer kwamen ze als besten uit de bus.

Er is nog meer feedback bij De Brauw. De partners geven ook hun mening over elkaar: wat doen ze goed, wat kan beter? Ook dat gebeurt schriftelijk. En *last but not least* wordt de managing partner jaarlijks beoordeeld, waarvoor alle zestig partners worden geïnterviewd. Het verslag hiervan wordt (in tegenstelling

tot de andere rapporten, die individueel worden besproken) onder alle partners verspreid.

Managing partner Snoep: 'Voor mij is het een manier om me te blijven ontwikkelen. Daarnaast wil ik het goede voorbeeld geven. Als je zelf geen systeem hebt om feedback te krijgen, zijn de maatregelen die je neemt niet geloofwaardig.'

Jawel, feedback van zestig partners over zijn eigen functioneren kan soms best confronterend zijn. Snoep: 'Je hoort mensen vaak zeggen: "Ik heb behoefte aan feedback." Wat ze dikwijls bedoelen is: "Ik heb behoefte aan complimentjes." Het is niet leuk als je hoort dat je iets niet goed doet. Maar het grootste gevaar is dat we met zijn allen een *mutual admiration society* worden. Daar schieten we niet veel mee op.'

'Als je denkt dat je het allemaal weet, wordt het gevaarlijk.'

Gerrit Zalm (ABN Amro)

Toen ik in 2014 begon met het zoeken naar kandidaten voor een interview over tegenspraak, zei niemand sneller 'ja' dan Gerrit Zalm. Verschillende mensen uit zijn omgeving bevestigden dat de ABN Amro-topman en ex-minister tegenspraak buitengewoon serieus neemt.

Dat vond ik interessant. Als er één sector is waar de cultuur ter discussie staat, is het die waar ABN Amro zich in beweegt. In het eerste hoofdstuk noemde ik al het rapport van De Nederlandsche Bank (*Leading by example* uit 2013) waarin de financiële sector wordt gefileerd. Bestuurders van banken waren zich te weinig bewust van hun eigen gedrag en werkten te veel

vanuit hun inhoudelijke expertise, zoals DNB schreef. Ze hadden onvoldoende in de gaten wat er in hun organisatie speelde, waarmee risicovol gedrag bleef bestaan, bijvoorbeeld doordat bestuurders de besluitvorming eenzijdig domineerden.

Impliciet werd de leiderschapsstijl van de bankbestuurders aangewezen als oorzaak van de crisis in 2008. En de cultuur was vijf jaar later nog weinig verbeterd, aldus DNB. Behalve adviseren dat de banken meer tegenspraak moesten organiseren, gaf de toezichthouder de financiële instellingen een individuele beoordeling.

‘Wij hebben ook zo’n rapport gehad,’ zegt Gerrit Zalm als ik in zijn werkkamer tegenover hem plaatsneem. ‘Ik durf te zeggen: het was bij ons anders dan gemiddeld.’

Hoewel het DNB-rapport over ABN Amro vertrouwelijk was, zegt Zalm dat onder meer zijn dagelijkse weblog werd geprezen. Zalm ziet tegenspraak als middel om de effecten van zijn functie – hoog op het paard gehesen – tegen te gaan. Zijn ervaringen als politicus spelen daarbij een rol.

Daarnaast kan tegenspraak bijdragen aan cultuurverandering. Het moet in alle managementlagen doordringen zodat ideeën en kennis makkelijker kunnen worden geuit, en zorgen voor een open sfeer waarin mensen graag werken. Zalm: ‘Het verkleint de psychologische afstand van de medewerkers tot de top van de bank.’

Dat begon allemaal toen Zalm voor de derde keer als minister werd benoemd, een gebeurtenis die plaatsvond bij de installatie van het kabinet-Balkenende II in 2003. Zalm: ‘Toen dacht ik:

oei, nu wordt het link. Ik was al acht jaar minister geweest. Nog vier jaar erbij en voor je het weet denkt iedereen: hij zal het allemaal wel weten. En erger: dat denk je zelf ook.'

In die tijd werd hem gevraagd wat zijn plannen voor de komende vier jaar waren. Toen hij 'veel leren' antwoordde, lachten de aanwezige medewerkers. Zalm: 'Wat moet hij nou nog leren, dachten ze. Maar juist als je denkt dat je het allemaal weet, wordt het gevaarlijk.'

Hij was begonnen met collega's benoemen, zoals topambtenaren, van wie hij wist dat ze hem zo nodig tegen zouden spreken. Bij ABN Amro probeert hij nu andere managers aan te leren hetzelfde te doen.

Zalm: 'Een van mijn eerste directeuren zei: de eerste taak van een medewerker is zijn baas op te voeden. Dat vind ik een mooie uitspraak. Op Financiën zei ik wel eens: hoe hoger, hoe dommer. Ik bedoel: als het goed is, is er altijd iemand in de organisatie onder je die van een onderwerp meer weet dan jij. Als dat niet zo is, heb je de boel slecht georganiseerd, of denk je dat je God bent. Het is allebei fout.'

Zijn dagelijkse weblog moet de genoemde 'psychologische afstand tot de top' verkleinen. Medewerkers kunnen rechtstreeks per mail reageren. Iedereen krijgt een antwoord van Zalm. Bij een kritische mail zegt hij niet uit te gaan leggen waarom hij gelijk heeft, maar eerst de persoon te bedanken en dan op de inhoud te reageren. 'Mensen zijn niet bang voor mij,' aldus Zalm. 'Ze durven gewoon te vragen: ik zit ergens mee, mag ik een keer langskomen?'

Op Zalms kamer worden elke twee tot drie weken bijeenkomsten georganiseerd met een groep medewerkers uit alle lagen van de bank. De medewerkers kunnen zich inschrijven. Zalm doet een rondje: wat gaat goed, wat kan beter?

Krijgen de mensen bij ABN Amro nu het gevoel dat de beslissingen min of meer democratisch worden genomen? Zalm: 'Nee, dat gevoel ontstaat niet. Het is duidelijk wie waarover gaat. Neem bijvoorbeeld de strategie. Mensen mogen daarover van alles opmerken, maar de raad van bestuur besluit welke kant we op gaan.'

Maar als die strategie is geformuleerd, zegt Zalm, moet wel worden gezorgd dat alle mensen betrokken zijn. Daar wordt veel tijd en energie in gestopt, bijvoorbeeld door sessies door het hele land te houden waarin de strategie wordt toegelicht. Iedere leidinggevende heeft begeleiding gehad om zijn medewerkers de strategie te kunnen uitleggen.

Naast Zalms eigen activiteiten is er ook een algemeen cultuurprogramma onder de naam Customer Excellence. De hele bank heeft het programma afgewerkt. De afdelingen analyseren zelf welke onhandigheden er in hun manier van werken zitten. Het uitgangspunt is dat de ideeën van onderaf komen en de medewerkers zelf eigenaar van hun idee zijn. Customer Excellence is ontwikkeld als permanent verbeterproces.

Zalm: 'Mensen zijn vaak het meest enthousiast over de dingen die ze zelf hebben bedacht. Het is niet meer de baas die instructies geeft, maar het zijn de medewerkers zelf die meedoen met efficiëntieverbeteringen en betere klantbediening. Dat bete-

kent dat de oude manier van leidinggeven niet meer opgaat. Het sergeant-majoor-model van: “Ik ben hier de baas, ik weet het het best en ik zeg precies wat je moet doen,” dat lukt niet meer.’

Is de cultuur bij ABN Amro sinds 2008 veranderd? Zalm: ‘Ja, dat durf ik zonder meer te stellen. Wat niet wil zeggen dat we ermee klaar zijn, hoor. Het is een permanent proces.’

Welke veranderingen springen het meest in het oog? ‘Dat we nu heel scherp op het netvlies hebben dat het klantbelang vooropstaat. Het risicobewustzijn is ook toegenomen. Dat blijkt ook uit onderzoek. Het gaat niet meer alleen om omzet maken, maar ook dat jij je bewust bent van de risico’s die de klant, maar ook de bank, loopt. Meestal loopt dat parallel. Als het voor de klant riskant is, is het meestal voor de bank ook riskant.’

DNB schreef dat bankiers te veel oog hadden voor de financiële aspecten, en te weinig voor de menselijke. Was het voor Zalm een voordeel dat hij als buitenstaander, als ex-politicus in de bankwereld kwam? Zalm: ‘Dat is goed mogelijk. Banken die het vóór de crisis goed leken te doen, zoals Fortis, Lehman Brothers en RBS, hadden allemaal bazen die geen tegenspraak duldden. Mensen die tegenspraak gaven, werden eruit gegooid. Er is een Engelse uitdrukking: *success contains the seeds of its own destruction*. Het belangrijkste gevaar is dat je hoogmoedig wordt. Dat je denkt over water te kunnen lopen. Nu kan ik toevallig over water lopen. Maar alleen in de winter als het hard genoeg vriest.’ Zalms beroemde lach klinkt. ‘Maar er zijn er ook die denken dat ze het in de zomer kunnen. Dan wordt het link.’

De laatste berichten, ook ruim een jaar nadat ik Zalm interviewde, zijn dat de dagelijks blog onverbiddeijk doorgaat. Met grote discipline. Als een machine.

Het zou mooi zijn als we konden weten wat de nijvere arbeid heeft opgeleverd. Wat zijn de resultaten van alle openheid en aandacht voor tegenspraak? Is de cultuur, zoals Zalm zegt, daadwerkelijk veranderd?

Het 'veelomvattend mengsel' (zoals ik eerder schreef) dat cultuur is, laat zich lastig meten. Maar de raad van bestuur van ABN Amro laat al een aantal jaren uiteenlopende studies doen naar onder meer de betrokkenheid van de werknemers en kwaliteit van het management. Die onderzoeken geven op zijn minst een indicatie.

Niet helemaal verrassend, met het oog op het voorgaande, is dat ABN Amro door zijn werkvloer als open wordt beoordeeld. Met het aantal werknemers dat zegt zich vrij te voelen om de baas feedback te geven, wordt in de studies een bovengemiddelde score behaald. De onderzoeken worden – voor alle duidelijkheid – anoniem gedaan.

Het onderzoek naar de betrokkenheid is in zijn huidige vorm pas twee keer gedaan, zodat het niet mogelijk is om de huidige stand van zaken te vergelijken met die van, pakweg, crisisjaar 2008. In de door het onderzoeksbureau uitgevoerde benchmark scoort ABN Amro hoog op zowel werknemersbetrokkenheid als 'fair treatment', wat wil zeggen dat mensen zich rechtvaardig behandeld voelen.

De onderzoekscijfers worden gebruikt om verder aan de cultuur te werken. De managers binnen ABN Amro krijgen hun indivi-

duele resultaten teruggekoppeld (durven hun mensen feedback te geven? Voelen ze zich 'fair' behandeld?). Als ze het slecht blijken te doen, is het wél de bedoeling dat ze zich het jaar erop verbeteren.

HOOFDSTUK 7



NIEUW ORGANISEREN

'Shut up, I'm busy.'

Telegrafist van de Titanic, in antwoord op
waarschuwingen over naderend ijs

Hij heet Niels en loopt door het statige trappenhuis van een pand in de Amsterdamse binnenstad. Ik schat zijn leeftijd tussen de 25 en 30 jaar. Hippo, een softwarebedrijf, is in het pand gevestigd, en Niels is een van de ruim honderd werknemers. Gezien de kledingconventies waar Niels en zijn collega's zich aan houden, is Hippo geen gewone onderneming. Met zijn los om het lijf hangende T-shirt en afgetrapte gympen zou Niels bij veel bedrijven waarschijnlijk niet door de toegangspoortjes komen. In het pand van Hippo kun je softwarewhizzkids tegenkomen in bermuda en op blote voeten. Als iemand mij had ver-

teld dat in de grote ruimtes vol computerschermen een groep vrienden bijeen was om de laatste videogames te spelen, had ik het geloofd.

‘Informeel,’ zo omschrijft Niels op mijn vraag de sfeer bij Hippo. Het bedrijf maakt opensourcesoftware waarmee organisaties hun websites en bedrijfsprocessen kunnen beheren. Ooit begonnen op een Amsterdamse studentenkamer rekent Hippo nu grote bedrijven in Europa en de VS tot zijn klanten. Een bepaald type werknemers overheerst bij het bedrijf: jonge, slimme techneuten, de meeste van het mannelijk geslacht.

Als hem iets dwarszit bij Hippo, zou Niels de CEO er dan op durven aanspreken? Even kijkt hij me licht geamuseerd aan. Hij ziet de CEO elke dag, ze zitten vaak samen in dezelfde ruimte te werken. Hij kan zeggen wat hij wil. ‘Of hij altijd naar me luistert, is iets anders,’ lacht hij.

Niels is het zo gewend. Hippo was zijn eerste werkgever, vakantiebaantjes daargelaten. Soms komt hij bij een klant over de vloer, een bedrijf uit de ‘oude economie’. Dan merkt hij dat het ook anders kan. ‘Dan is er bijvoorbeeld opwinding: de grote baas loopt langs!’ zegt hij.

Zo’n afstand tussen gewone mensen op de werkvloer en grote langslopende bazen vind je niet bij Hippo. Mensen en bazen zitten broederlijk naast elkaar op hun muizen te klikken aan de werktafels en hun boterham te eten in de kantine.

Dit hoofdstuk gaat over de oude versus de nieuwe economie, over oud versus nieuw organiseren, over ‘oude en nieuwe’ werknemers. En over de vraag waarom veel bedrijven meer zoals

Hippo moeten worden. Het gaat over iets waarvan al zeker twee decennia wordt gezegd 'dat het eraan komt', dat 'organisaties zich moeten voorbereiden'.

Al decennia komt het eraan, en de meeste organisaties zijn nog steeds niet voorbereid. Niet omdat ze niet snappen dat het nodig is, maar omdat het moeilijk is om je aan te passen. Sommige bedrijven zijn inmiddels verdwenen omdat ze zich niet konden aanpassen. Meer zullen volgen.

Nieuw organiseren houdt in de kern in dat medewerkers meer autonomie krijgen, dus dat leiderschap wordt gedeeld. Je zou het kunnen beschouwen als een geëvolueerde vorm van tegenspraak. Denk aan de piloten uit hoofdstuk 3: eerst werd tegenspraak georganiseerd door de introductie van crew resource management, maar inmiddels zijn sommige crews al een stap verder en wisselen hun piloten als *pilot flying* en *pilot monitoring* van rol. Ze delen hun leiderschap.

Daar moet aan worden toegevoegd dat nieuw organiseren kansloos is zonder een open cultuur met tegenspraakmogelijkheid. Je kunt medewerkers geen autonomie geven zonder coördinatie, en dus (veel) communicatie. Verder is het zo dat, voor welke ingenieuze vorm van nieuw organiseren ook wordt gekozen, altijd vormen van autoriteit zullen blijven bestaan. Die autoriteiten hebben de vaardigheid nodig om hun tegenspraak te organiseren – in nieuwe organisaties nog meer dan in traditionele. Ik hoop in dit hoofdstuk in de eerste plaats aannemelijk te maken dat (vrijwel) elke organisatie zich moet 'vernieuwen'. Daarna beschrijf ik waar we nu staan in de *new wave* van het

nieuw organiseren. Ik sluit dit hoofdstuk af met twee praktijkcases.

Waarom nieuw organiseren nodig en wenselijk is

Nieuw organiseren is nodig vanwege dezelfde megatrends die de afgelopen twintig jaar al zoveel op hun kop hebben gezet. Ik bedoel met name: de opkomst van internet, de toenemende globalisering, het (mondiaal) stijgende scholingsniveau. Trends die hoe we werken, ontspannen en met elkaar omgaan flink aan het veranderen zijn.

Er is een reden waarom ik deze beschrijving van nieuw organiseren met multinationale megatrends begin: ik wil benadrukken dat het een eenrichtingsstraat is. Er is geen terugweg. Het is wat er 'al jaren aan komt'. Internet zal niet meer worden uitgezet en de wereldbevolking zal wat ze op school heeft geleerd niet ineens vergeten. Integendeel, de trends worden steeds sterker. Het aantal smartphones in de wereld heeft een ontzagwekkend niveau bereikt. Internet verschijnt op je horloge en in je bril. De mondiale middenklasse groeit razendsnel, en daarmee ook het internationale handelsverkeer. In 2030 leeft 67 procent van die middenklasse in Azië. 55 procent van de wereldbevolking heeft dan minimaal middelbaar onderwijs afgerond.

De gevolgen? Grote, nieuwe economische kansen. En een moordende toename van de internationale concurrentie. (En natuurlijk nog meer: vervuiling en uitstoot van broeikasgassen bijvoorbeeld.)

Laten we de trends wat dichterbij huis gaan bekijken, namelijk in de Nederlandse winkelstraat. Veel winkelmerken zijn verdwenen, deels door de crisis 2008-14, maar ook door e-commerce. Je koopt je schoenen niet meer bij Schoenenreus, je koopt ze bij Zalando. Of binnenkort misschien bij Zappos, onderdeel van de Amerikaanse webwinkelreus Amazon. Of bij Alibaba, de Chinese evenknie.

Het belangrijkste buzzwoord van de laatste jaren is disruptie. Veel sectoren hebben met disruptieve concurrentie te maken gehad. Onverwacht staat een concurrent voor je neus die je klanten wegkaapt, vaak niet meer dan een nietig internetstart-upje, zo klein dat je het even over het hoofd had gezien. De muzieksector, de reissector: de voorbeelden zijn bekend. Jonge mensen kunnen zich waarschijnlijk nauwelijks voorstellen dat het vroeger wemelde van de reisbureaus in de winkelstraat.

De zorg en de financiële dienstverlening zullen waarschijnlijk volgen. Op de ene hoek van die winkelstraat zit nog steeds een apotheek, op de andere hoek een bank. Zitten ze er over een paar jaar nog?

Pontificaal midden in die winkelstraat zit een Albert Heijn-vestiging. Je mag Ahold uit Zaandam een van de meeste succesvolle Nederlandse bedrijven van de afgelopen tien jaar noemen. Met zijn 950 riant AH-winkels heeft het bedrijf ongeveer een derde van de kruideniersmarkt in handen.

Maar marktaandeel of niet, ook Ahold is kwetsbaar voor disruptieve concurrentie. Online boodschappenbezorgdiensten rammelen aan de poort. Internetwarenhuis Amazon biedt niet

alleen boeken en dvd's aan, maar inmiddels ook zeep en toilet-papier. Je kunt er diepvriespizza's en nasi-mix bestellen. Het assortiment groeit dagelijks. Het gevaar van Amazon en Alibaba is dat ze zo megagroot zijn, dat ze op prijs nauwelijks te verslaan zijn.

Ahold zag het gevaar tijdig en reageerde in 2012 met de overname van de grootste Nederlandse webwinkel, Bol.com. Maar dat betekent niet dat Ahold nu veilig is. De wensen van de klanten veranderen snel, en de manier waarop ze willen communiceren ook. Ze willen hun boodschappenlijstjes maken op hun smartphone en de spullen onderweg naar huis oppikken. In de winkel willen ze contactloos afrekenen met hun iWatch. Ahold moet voortdurend innoveren. De bezorging van Bol.com moet bovendien alsmaar sneller en het productassortiment moet groter. Als Bol het niet heeft, is Amazon tenslotte maar één klik verwijderd.

De uitdagingen hebben gevolgen binnen de muren van Ahold. De kracht van Ahold lag altijd in marketing en logistiek: zorgen dat zo veel mogelijk producten zo snel en goedkoop mogelijk beschikbaar zijn. De laatste jaren zijn innovatie en aanpassingsvermogen belangrijker geworden. Op nieuwe digitale concurrenten moet je snel een antwoord klaar hebben, en dat antwoord zal in de meeste gevallen ook een digitale dienst moeten zijn.

Jarenlang was de ICT-afdeling bij grote bedrijven ergens in een achterafzaaltje van het hoofdkantoor te vinden, waar bebrilde nerds ervoor zorgden dat de bedrijfssoftware netjes bleef

draaien. Bij Ahold is de ICT-afdeling verhuisd en heeft ze een nieuw onderkomen gekregen, pal naast de commerciële afdeling. ICT is naar het hart van de onderneming opgestoomd. Als de afdeling die met de klanten contact heeft iets leuks bedenkt, kunnen de medewerkers zo naar ICT lopen.

Veel 'oude-economiebedrijven' zoals Ahold redeneren hetzelfde: als je door een softwarebedrijf kunt worden verslagen, moet je zelf maar een soort softwarebedrijf worden. Een goed bewaard geheim in de internetindustrie is dat Ahold met meer dan duizend ontwikkelaars een van de grootste softwarebedrijven van Nederland is.

'Een softwarebedrijf worden' wil in veel opzichten zeggen dat je meer op Hippo gaat lijken. Maar dat heeft gevolgen voor de cultuur en de werkverhoudingen.

Er is immers een reden waarom Hippo zo'n informele sfeer heeft. De werknemers, met hun beheersing van de nieuwste computertalen, zijn veelgevraagde ICT'ers. Bij hun werk hebben ze contact met webcommunity's, waar softwarespecialisten uit de hele wereld aan deelnemen. Ze zijn zelfbewuste professionals die niet van hun baas willen horen hoe ze hun werk moeten doen, omdat ze dat meestal zelf beter weten.

Die baas zou bovendien wel gek zijn om hen voor de voeten te lopen. Als telkens over problemen en oplossingen zou moeten worden vergaderd, zou er tijd verloren gaan. En in de internetwereld is er weinig tijd.

Wil je dus meer op Hippo lijken, dan moet er het nodige veranderen. De meeste bedrijven zijn georganiseerd volgens de

klassieke *command & control*-structuur, ook wel PDCA-cyclus genoemd: *plan, do, check, act*. De leiding bedenkt wat er moet gebeuren, geeft de collega's opdracht om het uit te voeren en controleert of het goed gaat. Zo ga je niet om met software-schrijvers. En eigenlijk met geen enkele *digital native* – jonge werknemer die sociale media als tweede natuur heeft.

De digitale inboorling is een ander soort werknemer dan organisaties gewend waren. Hij of zij is graag bereid om eigen oplossingen te bedenken en creativiteit, kennis en contacten in de strijd te gooien, mits hij/zij daarvoor de ruimte krijgt en daarin wordt vertrouwd door de leiding. Dat is tegengesteld aan de *command & control*-aanpak.

Als dat vertrouwen ontbreekt, zien de jonge werknemers een eenvoudige oplossing, namelijk het gat van de deur. Naar goede softwareschrijvers en *digital natives* is veel vraag op de arbeidsmarkt, dus een baantje waar ze het beter naar hun zin hebben, is niet moeilijk te vinden.

De oude-economiebedrijven die naar de nieuwe economie willen opschuiven, kunnen hen echter niet missen. Ze moeten hen vasthouden. De consequentie is dat ze een van hun meest vastgeroeste gewoontes moeten loslaten: commanderen en controleren.

Er speelt bij nieuw organiseren nog een ander element mee dan het vasthouden van de socialemediageneratie. Dat wordt geïllustreerd door de ongekroonde keizer van nieuw organiseren, de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler.

In 1980 nam Semler de machinefabriek van zijn vader over. De eerste dag ontsloeg hij de meerderheid van het management.

Later voerde hij een verregaande vorm van zelfbestuur in het bedrijf in. Nog steeds ontbreken hiërarchische lagen vrijwel bij Semco, zijn bedrijf. Iedere medewerker heeft inzage in de financiële cijfers van elke afdeling. De medewerkers delen mee in de winst.

Semco groeide in dertig jaar van negentig tot meer dan vijfduizend werknemers. Semler schreef boeken over de 'Semco Way' en trekt over de hele wereld volle zalen als spreker.

Maar Semler gaf zijn werknemers geen autonomie omdat hij *digital natives* wilde vasthouden. Toen hij met zijn hervormingen begon, moest internet nog worden uitgevonden. Hij deed het omdat hij dacht de betrokkenheid en creativiteit van de werknemers beter te kunnen aanboren als hij hun de ruimte gaf en op een volwassen manier met hen omging. Hij houdt niet van controleren.

De tsunami die een trage golf bleek te zijn

De nieuw-organiserengolf wordt dus op verschillende manieren opgestuwd. Ten eerste doordat organisaties afhankelijker worden van een ander soort werknemers: eigenzinnige mensen met vaardigheden waar hun bazen vaak geen kaas van hebben gegeten. Ten tweede doordat open het nieuwe normaal wordt, zoals beschreven in hoofdstuk 1: jonge mensen zijn niet anders gewend dan dat ze overal hun mening over kunnen geven. Ten derde door mensen zoals Semler die in intrinsieke motivatie geloven en iets bedenken om die bij hun mensen zo min mogelijk te onderdrukken.

Deze organisatiekundige beweging vormt een aanzwellende golf: nog steeds neemt het aantal bedrijven en instellingen toe waar initiatieven plaatsvinden op het gebied van nieuw organiseren. Maar het is een buitengewoon trage golf. Gezien de disruptieve ontwikkelingen zou het misschien al lang een tsunami moeten zijn, maar die is nog niet te zien.

Neem Semler als voorbeeld. Door de jaren heen gingen alleen al in Nederland duizenden managers naar zijn lezingen, waarin hij zijn succesverhaal uit de doeken doet. Hij kwam vaak op tv. Zijn boeken zijn bestsellers. Maar het aantal organisaties waar zijn maatregelen werden overgenomen, kun je op de vingers van een paar handen tellen.

In de jaren negentig waren 'zelfsturende teams' in de mode, maar de meeste experimenten stierven een zachte dood. Daarna zijn slechts mondjesmaat geslaagde en minder geslaagde initiatieven te noteren geweest.

Ik wil niet beweren dat het eenvoudig is. De medewerkers autonomie geven zet de organisatie op haar kop. Hoe moet het werk van de verschillende afdelingen worden afgestemd? Kunnen die medewerkers de verantwoordelijkheid aan? Er zijn verhalen bekend van zelfsturende teams die anarchistisch werden, of onverantwoorde uitgaven gingen doen.

Dit is waar we nu staan: er zijn links en rechts experimenten en de meeste organisaties beseffen dat ze er 'iets' mee moeten. Ze kennen het gevaar van disruptie en snappen dat ze jonge slimmeriken moeten vasthouden. *Command & control* moet op een of andere manier op de helling, maar wat er precies voor in de

plaats moet komen, is nog in nevelen gehuld. Een blauwdruk is er niet.

In de praktijk zie je dat organisaties hun eigen weg zoeken. Op verschillende plaatsen wordt het wiel uitgevonden. Soms worden afdelingen volledig vrijgelaten om managerloos door het leven te gaan, tijdelijk of definitief, met of zonder teamcoördinator of -coach. Elders wordt aan de verdeling van de verantwoordelijkheden gesleuteld. Veel tussenoplossingen zijn denkbaar.

Er zijn zoveel verschillende smaken dat het steeds moeilijker wordt om nog te weten wat je wel of niet 'nieuw organiseren' mag noemen. Ook in organisaties met veel vrijheid vind je ten slotte toch weer hiërarchie. Ik zou willen voorstellen om dit soort definitiekwesties aan de geleerde heren van de nieuworganisatiekunde over te laten. Voor nu: er moet een goed functionerend verband ontstaan van medewerkers die de ruimte krijgen om hun werk in grote mate naar eigen inzicht te doen, die snappen hoe hun bijdrage in het grotere geheel van de organisatie past, en die goed bij dat werk worden ondersteund.

Bij het Amsterdamse onderzoeksbureau Effectory, dat ook in het vorige hoofdstuk langskwam, is het roer bijvoorbeeld drastisch omgegooid. De twee oprichters/eigenaren trokken uit hun eigen onderzoek de conclusie dat bedrijven die hun werknemers veel autonomie geven beter presteren. In 2012 werd een systeem ingevoerd met zelfstandig opererende teams rond de sectoren waarin het bedrijf actief is, zoals retail en zorg. Het managementteam werd ontbonden en de managers werden

onderdeel van de teams. De oprichters namen ook in de teams plaats, en fungeerden als coach van andere teams.

Net als bij klanten onderzocht Effectory de betrokkenheid van het eigen personeel. Die steeg merkbaar na invoering van het nieuwe systeem.

‘Het wiel uitvinden’ hield bij Effectory onder meer in dat een nieuw beoordelingssysteem werd bedacht. Medewerkers krijgen nu op drie momenten per jaar van minimaal zeven collega’s feedback. Dat gebeurt aan de hand van een aantal vragen, zoals hoe de toegevoegde waarde en samenwerking van de medewerkers worden beoordeeld, en hoe ze zich kunnen verbeteren. Er zit een puntensysteem aan vast, waarvan de score bepalend is voor de eventuele salarisstijging.

Softwarebedrijf Hippo is vergeleken met Effectory traditioneel georganiseerd, met een directie en managers. Wel hebben de programmeurs en andere medewerkers grote vrijheid bij de inrichting van hun werk. De directie stopt veel energie in het communiceren van de doelen en strategie, waarvan de stand van zaken regelmatig met het hele bedrijf wordt besproken. Management en werknemers hebben veel contact, omdat ze naast (en met) elkaar werken.

Er wordt op toegezien dat de werknemers niet alleen zelfstandig kunnen werken, maar ook hun eventuele grieven uiten. Twee keer per jaar worden zogeheten Waagsessies gehouden, zo genoemd omdat de eerste editie in het Amsterdamse Waaggebouw plaatsvond. Vertegenwoordigers uit alle geledingen van het bedrijf komen bij elkaar om te bespreken wat níét goed gaat.

De bijeenkomsten kunnen een dag duren en geen enkel onderwerp is taboe.

Ook de sollicitatieprocedure bij Hippo is medebepalend voor de cultuur. Bij het werven van nieuwe medewerkers geldt de voorwaarde dat ze beter moeten zijn dan de mensen door wie ze worden aangenomen. Sollicitanten krijgen een pittige opdracht mee naar huis, waarvan ze de uitkomst moeten presenteren aan hun toekomstige collega's – de meerderheid faalt.

Hippo zou eigenlijk sneller willen groeien dan het bedrijf nu doet. De sollicitatiedrempel beperkt de groei, gezien de krappe arbeidsmarkt voor softwarespecialisten. Maar de gedachte is dat Hippo zijn cultuur behoudt van kennisbedrijf waar vakmensen alleen al voldoening krijgen doordat ze met andere slimme mensen samenwerken.

De drempel legt overigens ook beperkingen op aan *command & control*: als je de mensen die je binnenhaalt laat weten dat ze beter moeten zijn dan hun toekomstige collega's, kun je daarna moeilijk zeggen dat ze je niet mogen tegenspreken.

Kwesties delegeren en holocratie

De twee praktijkcases van nieuw organiseren waarmee ik dit hoofdstuk afsluit, laten zien hoe ver organisaties soms bereid zijn te gaan om hun medewerkers autonomie te geven. Het zijn bijzondere voorbeelden omdat er in beide gevallen veel werk is gemaakt van het delegeren van niet alleen taken, maar ook verantwoordelijkheden.

Leiderschap houdt immers in dat mensen ergens op aan te spre-

ken zijn. Met de verdeling van leiderschap moeten niet alleen de lusten zoals bevoegdheden, maar ook lasten zoals verplichtingen worden verdeeld. De cases tonen hoe dat kan worden georganiseerd.

‘De tegenspraak die je zelden krijgt, is de tegenspraak van de mensen die echt weten hoe het zit’

Erik Gerritsen (v/h Jeugdbescherming Amsterdam)

Jeugdbescherming Regio Amsterdam is de overheidsorganisatie die de jeugdbescherming in Amsterdam en omgeving coördineert. Er werken ongeveer vijfhonderd mensen.

Directeur van 2009 tot 2015 was Erik Gerritsen, een gedreven overheidsbestuurder die geen blad voor de mond neemt en zich onder meer in blogs vaak tegen bureaucratie heeft gekeerd. Tegenwoordig werkt Gerritsen bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Toen ik hem voor deze case sprak, werkte hij nog bij Jeugdbescherming.

De hoofdtaak van de medewerkers van Jeugdbescherming is gezinsproblemen oplossen. Ze doen dat doorgaans in multidisciplinaire teams en in nauwe samenwerking met instanties zoals onderwijs, justitie, schuldhulpverlening of verslavingszorg. Moeilijk werk, waar veel papierwerk bij komt kijken. Gerritsen zag soms driehonderd pagina's tellende journaals over één gezin tussen instanties heen en weer gaan.

Het papierwerk is het gevolg van het ingewikkelde netwerk van regels en procedures rond gezinnen, met onderwijswetten en speciaal jeugdrecht. Problemen in gezinnen zijn meestal meer-

voudig, bijvoorbeeld jeugdcriminaliteit én woonproblematiek én schuldhulp. De onderlinge samenwerking van de instanties vergt een flinke hoeveelheid overleg en documentatie, te meer omdat de sector onder het vergrootglas ligt en eventuele misers breed worden uitgemeten in de media. Dat roept de noodzaak op om elke handeling te verantwoorden.

Maar deze procedures kunnen het werk belemmeren. Neem het geval van een minderjarige jongen met een verstandelijke beperking, die eindelijk in een goed opvanghuis terecht kwam. Hij moest daar weer uit omdat de zorgverzekeraar zijn relatie met dat huis stopte. Dat probleem bleek niet via het persoonsgebonden budget (pgb) op te lossen, omdat zijn moeder in een schuldsaneringsprogramma zat.

Gerritsen zag hoe regels de oplossing voor dit soort problemen in de weg stonden. 'Als de zorg die we wilden aanbieden niet kon worden gerealiseerd,' zegt hij, 'gingen we naar *second best*. En als dat ook niet kon, gingen we naar *third best*. Op een bepaald moment is het de vraag of het aanbod dat wél kan, eigenlijk wel zinvol is. *Second best* accepteren was het ingesleten patroon in onze organisatie.' Niet alleen in Amsterdam moest *second best* worden geaccepteerd. Het kwam in de hele jeugdzorg voor.

De eerste stap van het veranderproces dat Gerritsen in gang zette, was het formeren van een team van werknemers van Jeugdbescherming die hun eigen werk opnieuw moesten uitvinden. De teamleden (hulpverleners, gedragsdeskundigen, reclasseringsspecialisten en anderen) kregen een 'waardetraining', wat inhield dat ze hun werk leerden beoordelen in ter-

men van toegevoegde waarde. Daarna hielden ze een maand lang hun werkprocessen bij, om te beoordelen wat verspilling of wat waardevol was geweest. De conclusie aan het eind van de maand was schokkend: zeventig procent was verspilling.

Daarna kreeg het team een bijzondere opdracht: het moest zijn werk opnieuw inrichten op een manier waarop de verspilling eruit werd geschraapt. Als de teamleden daarbij tegen een belemmering aanliepen, werd dat in Gerritsens woorden een 'kwestie'. Kwesties zijn ogenschijnlijk onoplosbare problemen. Gerritsen: 'Het team zegt: het kan niet, bijvoorbeeld omdat er geen geld is of omdat een van de netwerkpartners zegt dat het niet kan. Dan zeggen wij als directie: wij willen dat weten. Dat is dan een kwestie.'

Als er een kwestie is, moet die worden 'geëscaleerd', wat wil zeggen: hoger in de organisatie neergelegd. Het was de kern van de verandering: een op het oog onoverkomelijk probleem wordt niet meer geaccepteerd. Dat zou *second best* zijn. Het gaat omhoog in het bedrijf tot het op het bureau ligt van iemand die het wél oplost.

'Escaleren' kan worden beschouwd als een bijzondere en georganiseerde vorm van tegenspraak. Het is zelfs een verplichte vorm. Schier onoplosbare problemen mogen niet in de la worden gelegd: ze moeten worden aangekaart. Dat gebeurt door de mensen die het dichtst bij de problemen staan, de professionals in het veld.

Gerritsen: 'In een organisatie met ingesloten gedragspatronen is er één soort tegenspraak die je zelden krijgt, en dat is de

tegenspraak van de mensen die echt weten hoe het zit. Ze weten hoe het anders kan, maar melden het niet.’

Het geval van de verstandelijk beperkte jongen met zijn moeder in de schuldsanering zou bijvoorbeeld een kwestie kunnen zijn. Als een professional geen bevredigende oplossing voor de jongen vindt, kan zijn teammanager het proberen, en als dat niet lukt, gaat het hogerop.

Gerritsen: ‘Het kan een uitdaging zijn om te escaleren, want je gaat met je billen bloot. Je geeft aan: ik kan het zelf niet.’ Soms kan het ook voelen als klikken over je collega’s. ‘Als blijkt dat je het zelf had kunnen oplossen, sta je in je hemd. Dus er komt van alles bij kijken. Daarom hebben we escalatie in het professionele statuut opgenomen, om te zorgen dat het ook echt gebeurt.’

Het verplicht ‘escaleren’ van ‘kwesties’ maakt de werknemers verantwoordelijk voor oplossingen en zorgt dat niemand zich meer achter regels kan verschuilen. Het maakt ook dat er meer regie in de jeugdzorg is gekomen – en minder vaak *second best*-oplossingen worden geaccepteerd.

In Gerritsens jaren bij Jeugdbescherming daalde het aantal ondertoezichtstellingen met vijftig procent en gedwongen uithuisplaatsingen met zestig procent. Jeugdbescherming Amsterdam werd uitgeroepen tot Beste Overheidsorganisatie 2014.

‘Wie in de modder staat, komt tot de beste inzichten.’

Ruben Timmerman (Springest)

Springest is een internetbedrijf dat is gevestigd in hartje Amsterdam. Oprichter Ruben Timmerman bedacht zes jaar

geleden een webmarktplaats waar opleidingen worden vergeleken. Later ontwikkelde het bedrijf ook een app voor bedrijven om hun interne opleidingsaanbod en -inkoop te beheren. Inmiddels is Springest actief in Nederland, Duitsland en Engeland en werken er 33 mensen.

Springest is ingericht volgens het principe van de holacratie. Dat is een in 2007 bedachte organisatievorm die bezig is met een gestage opmars. De bedenker is de Amerikaan Brian Robertson, eigenaar van een softwarebedrijf, die de werknemers in zijn organisatie meer autonomie wilde geven. Hij stoorde zich eraan dat werknemers wel problemen of kansen zien, maar daar vaak niks mee kunnen.

In een holacratie zijn er geen managers en zijn de verantwoordelijkheden over alle collega's verdeeld. Dat maakt het een op het oog ingewikkelde organisatievorm, omdat taken en verantwoordelijkheden zeer gedetailleerd moeten worden omschreven en toegewezen. Ook zijn er procedures nodig voor de onderlinge afstemming van het werk. Nadat Robertson het model had gepubliceerd, is het in honderden organisaties over de hele wereld ingevoerd.

Ruben Timmerman voerde holacratie in bij internetbedrijf Springest. Hij wilde het bedrijf een structuur meegeven die de creatieve krachten van de werknemers zo min mogelijk beperkingen oplegt. Net als Hippo is zijn bedrijf sterk afhankelijk van *digital natives*, die niet zitten te wachten op een manager om te vertellen wat ze moeten doen. Timmerman: 'De filosofie is dat iemand die in de modder staat tot betere inzichten komt. Hij

of zij kan het allerbest inschatten hoe het werk moet worden uitgevoerd.’

In een holacratie wordt een taak of verantwoordelijkheid een ‘rol’ genoemd. Zo’n rol kan uiteenlopen van de strategische ontwikkeling tot het bijhouden van de website, of zorgen dat de printer het doet. Collega’s hebben doorgaans meer dan één rol. Ze hebben de vrijheid om die rol, en daarmee hun werk, in te vullen zoals ze zelf willen.

De coördinatie vindt onder meer plaats op vaste vergadermomenten, in holacratiejargon ‘cirkels’. Iedereen die bijvoorbeeld bij de productie betrokken is, komt bij elkaar in de productie-cirkel. Sommige werknemers zijn onderdeel van verschillende cirkels, waarmee ze in staat zijn het werk van verschillende bedrijfsonderdelen op elkaar af te stemmen. Zij heten ‘lead links’.

Communicatie is belangrijk in de holacratie. Het gevaar dat collega’s beslissingen nemen over hun ‘rol’ zonder overzicht over het geheel, wordt ermee bestreden. Timmerman: ‘Er is enorm veel transparantie. Dat maakt de kans erg klein dat iemand een rare, ongeïnformeerde beslissing neemt. Er is hooguit een kans dat iemand een verkeerde prioriteit stelt, dan was er kennelijk iets niet duidelijk in de strategie; dat moet dan worden rechtgezet.’

Iedereen weet ook wat de ander doet doordat het werk wordt vastgelegd in cijfers (*key performance indicators*, KPI’s), die openbaar zijn en waarvan de voortgang wekelijks wordt besproken.

Wat als er razendsnel moet worden besloten, als er bijvoorbeeld

ineens een overnamemogelijkheid is? Timmerman: ‘Voor elke vraag – welke koffie we in de automaat doen en of we vandaag gaan fuseren – is duidelijk wie *accountable* is. In het laatste geval ben ik dat. Dus daar kan ik gewoon over beslissen.’

Hetzelfde geldt voor het aannemen en ontslaan van mensen. Timmerman: ‘Ik heb op dat gebied *accountability*, maar moet me daarbij baseren op input van anderen. Omdat ik over mijn eigen rol zelf kan beslissen, kan ik dat ook snel doen. Dat is voor iedereen helder, wat het makkelijker te accepteren maakt. Een holocratie is geen sociocratie of democratie.’ Of iemand goed of slecht functioneert, is onder meer af te zien aan de KPI's.

Traditionele functietitels ontbreken. Timmerman: ‘Soms missen mensen dat wel, en wat we merken is dat de mensen die dat het meest missen, het eerst weggaan. Niet alleen de titels zijn onduidelijk voor de buitenwereld, het carrièrepad is dat ook. Het gaat hier niet van junior-senior-goeroe-bovenbaas. Je kunt wel meer of zwaardere rollen toebedeeld krijgen, maar dat zegt de buitenwacht weinig. Wij zeggen tegen de mensen hier: verzijn zelf maar een mooie term om op je visitekaartje te zetten.’

Vergeleken met een ‘klassieke’ organisatie is de motivatie van de werknemers in een holocratie beter, denkt Timmerman. ‘Ik heb daar geen objectieve maatstaven voor. Maar mijn gevoel is dat verantwoordelijkheid motiveert. Vrijheid komt uit verantwoordelijkheid en niet andersom. Waar holocratie expliciet over gaat, is dat jij de verantwoordelijkheid hebt – in de omschrijving van jouw rol staat dat jij *accountable* bent. Als jij het niet doet, gebeurt het niet. Hóé je het doet, is aan jou. Ik denk dat dat motiveert.’

Tot slot

De organisatievorm holacratie is pas een decennium geleden uitgevonden en beslist nog niet in beton gegoten. Holacratie-bedrijven zijn voortdurend bezig de processen en afspraken te verfijnen. Elk bedrijf ontwikkelt min of meer zijn eigen ‘smaak’ van holacratie, een vorm toegesneden op de specifieke omstandigheden en vereisten.

Wat voor holacratie geldt, geldt voor nieuw organiseren in het algemeen. Het is *work in progress*. Een zelfsturend team kan lange tijd goed functioneren en ineens in een andere fase terechtkomen. Het vereist voortdurende waakzaamheid, zowel van de teamleden zelf als van de organisatie eromheen. Er bestaat geen blauwdruk, zoals eerder geconstateerd.

En wat voor nieuw organiseren geldt, geldt ook weer voor het organiseren van tegenspraak: het is bijna altijd maatwerk. Wat het best werkt, hangt af van de organisatie, de specifieke eigenschappen van de werknemers en leiders, en de bestaande organisatiecultuur. *One size fits all*-oplossingen zijn er niet. Tenminste, ik heb ze nog niet gevonden.

Duidelijk is dat voor de nieuwe wereld van het nieuw organiseren en nieuw communiceren nieuwe vaardigheden nodig zijn, van leiders én medewerkers. Een herverdeling van taken en verantwoordelijkheden maakt dat we op de werkvloer anders met elkaar omgaan. Meer onderlinge gelijkwaardigheid betekent meer afstemmen, meer uitleggen, mét de kans ergens op te worden aangesproken. Daar moeten we mee leren omgaan.

Op de volgende pagina's, in de spoedcursus tegenspraak organiseren, ga ik op de nieuwe vaardigheden in.

SPOEDCURSUS



Algemene instructieboeken voor het organiseren van tegenspraak bestaan nog niet. Instellingen met veel ervaring op dit gebied, zoals de politie en luchtvaart, organiseren hun eigen trainingen en produceren eigen lesmateriaal, toegesneden op de specifieke omstandigheden en gewenste soort tegenspraak. Er is dan ook veel verschil tussen kritische kanttekeningen maken bij een misdaadonderzoek dat maanden duurt, en de gezagvoerder die naast je in de cockpit zit onmiddellijk aanspreken als je ziet dat er iets mis dreigt te gaan. Weer heel anders is de aanpak van het bedrijf waar de manager zijn team regelmatig mee laat denken over de overwegingen van zijn besluiten. Het heet allemaal georganiseerde tegenspraak, maar het zijn zeer ongelijksoortige situaties.

Toch zijn er opmerkelijke overeenkomsten te vinden tussen de programma's in dit boek, onder andere als het gaat om

de intentie waarmee ze zijn gestart en de manier waarop er inhoud aan is gegeven. Samen leveren de overeenkomsten aandachtspunten op die bij elke tegenspraakvorm nuttig kunnen zijn.

STAPPENPLAN

In dit boek is uitdrukkelijk geconstateerd dat het organiseren van tegenspraak maatwerk is. De stappen op de volgende pagina's van deze spoedcursus kunnen daarom niet meer dan een eerste kennismaking zijn. Elke organisatie en groep collega's heeft zijn eigenheden die bepalend kunnen zijn voor de vraag wat wel of niet werkt.

Maar je moet ergens beginnen. Dat kan met de volgende vijf stappen:

- Zorg voor een voedingsbodem.
- Kies vorm en tijd.
- Frame.
- Train.
- Persisteer.

Stap 1: zorg voor een voedingsbodem

Motivatie is de meest cruciale succesfactor voor tegenspraak. Sommige activiteiten lukken ongemotiveerd ook wel, zoals een verslag schrijven of een maaltijd bereiden, alleen is het resultaat dan wat minder geïnspireerd of smakelijk. Bij tegenspraak

ligt dat anders: zonder motivatie is er geen resultaat. Zowel de persoon die tegenspraak vraagt als degene die het geeft, moet weten waarom hij eraan begint.

De aloude ondernemingsraad is een voorbeeld. Als de directie ongeïnteresseerd is in zo'n raad, heeft deze geen effect. Als de directie slechts voor de vorm doet of ze naar de aanbevelingen luistert, doet die directie toch wat ze zelf wil.

Wanneer alleen voor de vorm wordt geluisterd, is dat zelfs extra schadelijk: het leidt vooral tot teleurstelling. Voor tegenspraak geldt hetzelfde: als je er niet achter staat, vraag dan vooral géén tegenspraak. Je riskeert vooral extra verwijdering van de mensen die tegenspraak willen geven.

Met name door leidinggevendenden wordt de noodzaak van tegenspraak vaak gebagatelliseerd. Bij de introductie van het crew resource management-programma op de intensive care van het Radboudumc in Nijmegen waren de verpleegkundigen aanvankelijk gemotiveerder dan de artsen.

Veel leidinggevendenden hebben het idee dat ze voldoende communiceren – wat valt er nog tegen te spreken? Managers roepen dan: 'Mijn deur staat altijd open.' Dat wil zeggen: er zijn geen verdere maatregelen nodig.

Maar wat de managers met hun open deur overschatten, is het gemak waarmee hun medewerkers de kamer binnenstappen. Ook als wat de medewerker te melden heeft belangrijk is, kan er schroom zijn: 'De baas zal het zelf toch ook wel weten? Het is misschien beledigend als ik het nog een keer ga zeggen.'

Onthoud:

- Collega's hebben een kennisachterstand en weten niet altijd wat er speelt.
- Collega's kunnen het inzicht van de leiding soms overschatten.
- Leidinggevendenden kunnen zichzelf overschatten (zie hoofdstuk 5 over de statuskloof).
- Collega's kunnen te maken hebben met afgenomen zelfvertrouwen (idem).

Een constructieve instelling is niet alleen nodig van leidinggevendenden, maar van alle teamleden. Als door een leidinggevende om je mening wordt gevraagd, dan moet je weten wat er van je wordt verwacht. Als medewerker moet je aanvoelen dat de leidinggevende zijn nek uitsteekt, dus moet je je kritiek zo veel mogelijk onderbouwen. En wees niet teleurgesteld als je oplossing niet wordt overgenomen.

Een bedreiging voor tegenspraak is dat het team denkt – of dat sommige teamleden denken – dat de besluitvorming kan worden gekaapt. Ik heb mensen gesproken die met hun handen in het haar zaten door een overmaat aan ongestructureerde tegenspraak. Er ontstond een negatieve sfeer. De ruimte om tegenspraak te geven werd vooral gebruikt om te foeteren.

Aandachtspunten:

- Leg uit waarom tegenspraak wordt georganiseerd en wat ieders rol erin is.

- Vraag collega's uitdrukkelijk of ze onderdeel van het proces willen zijn of niet. 'Nee' zeggen mag ook.
- Organiseer metategenspraak: laat de betrokkenen meedenken over de vorm (zie volgende stap).
- Herhaal de uitleg voor nieuwe collega's en betrek hen er op dezelfde manier bij.

Stap 2: kies vorm en tijd

Veel leidinggevendenden hebben het idee dat ze van zichzelf open en communicatief zijn. Daarom vinden ze het niet nodig om tegenspraak in een vaste vorm te gieten; het wordt er alleen maar gekunsteld en geforceerd van. Nu vragen ze hun mensen informeel naar hun mening – dat gaat soepel en snel. Tegenspraak organiseren is regels en procedures introduceren, en veel leidinggevendenden zijn allergisch voor regels en procedures. Groot gelijk natuurlijk.

Maar in het niet gebruiken van een vaste vorm hebben ze géén gelijk. Ook mensen die open en communicatief zijn, hebben een bepaalde vorm nodig. Tegenspraak moet namelijk niet alleen bij mooi, maar ook bij lelijk weer doorgaan – júíst bij lelijk weer. Als de organisatie in slecht weer zit – tegenslag bij de productie, vervelende concurrenten duiken op, de grote buitenlandse klant gaat failliet enzovoort – neemt de spanning toe. De directie heeft al zoveel aan haar hoofd, ze gooit alle goede bedoelingen overboord en stelt die lastige tegenspraak 'zolang even' buiten werking.

Maar wat we inmiddels weten, is dat mensen onder stress juist

extra gevoelig zijn voor denkfouten en vooroordelen – de biases zoals ze in dit boek zijn beschreven. Stress kost bijvoorbeeld energie en dat zorgt voor egodepletie, wat veel invloed op de besluiten heeft. Bij economische tegenslag heb je de betrokkenheid van alle collega's nodig, en zoals we zagen, gaan betrokkenheid en een open cultuur samen.

Een vaste vorm voor tegenspraak heeft als voordeel dat het proces een duidelijk gemarkeerd begin en einde krijgt. Bij crew resource management zijn dat bijvoorbeeld de briefing en debriefing. Het 'ritueel' van de briefing (die natuurlijk ook heel nuttig is om de praktische kanten van een activiteit, zoals een vlucht of medische ingreep, door te spreken) geeft werknemers de vrijheid om tegenspraak te geven. Normaal geldende omgangsvormen en eventuele gevoeligheden kunnen worden opgeschort. De opdracht van het team – veilig vliegen, patiënten buiten levensgevaar houden – gaat voor. Je weet dat je op dat moment zelfs tegenspraak móét geven als dat nodig is, ook als je eigenlijk bang bent om tegen de baas in te gaan.

Ook in andere organisaties stuurt het vaste begin en eind de onderlinge communicatie. Collega's die iets dwarszit, weten dat ze de kans krijgen om er wat van te zeggen. Ze kunnen dat moment rustig afwachten en hun zorgen of ongenoegen 'parkeren'.

Het eindpunt van de tegenspraak zet een streep onder een discussie. Iedereen heeft zijn zegje kunnen doen. De knoop moet worden doorgehakt. We moeten verder.

Bij het selecteren of ontwikkelen van de specifieke vorm of vormen voor tegenspraak spelen verschillende factoren mee, zoals de eigenschappen van de organisatie en het team en zijn taken, en de bestaande communicatievormen. Het kan misschien genoeg zijn om een protocol in de wekelijkse vergadering in te stellen, zodat de collega's weten dat ze regelmatig over de gang van zaken kunnen meepraten, aangevuld met maandelijkse discussies over de langetermijnstrategie, voorbereid door een van de collega's. Als bijlage bij deze spoedcursus heb ik ter inspiratie een lijst opgenomen met mogelijke werkvormen.

Sommige werkvormen verdienen in bepaalde situaties de voorkeur:

Bij teams met een specifiek omschreven taak kunnen procedures helpen zoals de briefing/debriefing en vaste aanspreekvormen die bij crew resource management worden gebruikt. Vooral in teams waar veiligheid een belangrijke rol speelt, is dat urgent. Dergelijke procedures moeten in een training worden aangeleerd, maar daarna kunnen ze als onderdeel van de workflow 'inslijten'. Zie hoofdstuk 3 voor meer details.

Externe tegensprekers kunnen een belangrijke rol spelen als het gaat om zeer coherente teams en om teams die in een moeilijke kwestie dreigen vast te lopen. Een voorbeeld is de manier waarop de politie tunnelvisie bestrijdt (zie hoofdstuk 4), maar ook de *sharpshooter trophy* (zie de lijst met werkvormen verderop).

In teams of bedrijven waar goed opgeleide professionals domineren, kan de mogelijkheid worden onderzocht van een verdoorgevoerde verdeling van de verantwoordelijkheden. Een

open cultuur is een essentiële voorwaarde voor zo'n systeem. Voorbeelden zijn te vinden in hoofdstuk 7.

Zorg ervoor dat de discussiepunten en besluiten die aan de orde worden gesteld bij de gekozen vorm passen. Probeer bijvoorbeeld geen strategieontwikkeling in een *daily huddle* van tien minuten te passen.

De timing van de onderwerpen is een belangrijke factor. Het moment waarop tegenspraak nuttig is, is sterk afhankelijk van de vraag in welke fase de besluitvorming zit. Tegensprekers van de politie-eenheid Oost-Nederland sluiten welbewust na drie dagen bij een recharteam aan; als ze eerder komen, lopen ze het team dat zichzelf nog aan het organiseren is voor de voeten; komen ze later, dan zijn belangrijke besluiten al genomen en is de terugweg min of meer afgesloten.

In bedrijven geldt vaak hetzelfde. Je hebt er weinig aan als iedereen gaat schieten op wat niet meer dan eerste overwegingen zijn. Andersom geldt: als de collega's merken dat hun management er eigenlijk al lang 'uit' is met het besluit, levert tegenspraak vooral irritatie op.

Aandachtspunten:

- Kies een of meer werkvormen die bij de organisatie en haar werk passen.
- Giet vormen en tijden in beton, bijvoorbeeld in de workflow of afdelingsagenda, zodat iedereen weet waar hij aan toe is.
- Iedereen mag tegenspreken. Dat is wat 'openheid' inhoudt.

Maar zorg er in elk geval voor dat mensen die van de hoed en de rand weten, betrokken zijn. En ja: dat zijn de mensen van wie de tegenspraak de meeste pijn kan doen.

- In beton gegoten of niet; houd de vormen met enige regelmaat tegen het licht. Leveren ze constructieve informatie op? Kosten ze niet te veel tijd? Kunnen de collega's hun ei voldoende kwijt? Komen alle besluiten nu op tafel die daar terecht moeten komen? Daarna: de vormen eventueel aanpassen. En opnieuw in beton gieten.

Stap 3: frame

Net als vaste vormen en tijden heeft tegenspraak een vast label nodig, een frame dat iedereen duidelijk maakt wat het is en hoe het wordt gebruikt. Framen geeft helderheid en maakt dat mensen weten wat ze kunnen verwachten. Het label wordt onderdeel van de bedrijfscultuur, waar je makkelijk naar verwijst. Bovendien: bij tegenspraak komen soms gevoeligheden om de hoek kijken; framen kan het gesprek versoepelen.

Eén term, namelijk een naam voor de in stap 2 gekozen vorm, kan al genoeg zijn. Bij softwarebedrijf Hippo worden twee keer per jaar de zogenoemde Waagsessies gehouden, waarbij uit alle geledingen van het bedrijf mensen bij elkaar komen om te bespreken wat er allemaal niet goed gaat.

De kracht van het woord Waagsessies is dat iedereen weet dat de grieven elk halfjaar op tafel mogen, en dat de directie ze zal aanhoren. Je kunt tegen je collega zeggen: 'Goed punt, dat bewaren we voor de volgende Waagsessie.' Nu weten we alle-

maal dat het punt niet weg is. Het zal zijn moment in de spotlights nog krijgen.

Een feedbackmaand, de uitvinding van advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek, is heel wat anders dan een Waag-sessie, maar het label heeft dezelfde functie. Doordat je weet dat je eens per jaar de partners met wie je samenwerkt mag beoordelen, spaar je je kritiek op. De jonge advocaten kunnen het er met elkaar over hebben: 'Hoe vond je het in de feedbackmaand gaan? Is er iets van terug te zien in het gedrag van de partner?'

Je hoeft je niet te beperken tot een naam voor de gekozen tegenspraakvorm. Je kunt ook andere elementen van het proces benoemen, zoals de communicatie in noodsituaties ('stop deze procedure!') of gewenst en ongewenst gedrag, zoals bij VGZ gebeurt.

Bij dat verzekeringsbedrijf kun je tegen je collega zeggen dat ze een wegduiker is, waarmee je aangeeft dat ze te weinig bijdraagt aan het team. Doordat de woorden in de context van de tegenspraak vallen, zijn ze functioneel en komen ze minder hard aan. Zoals de HR-directeur het zei: 'Als mensen mij willen aanspreken, kan dat op een luchtige manier. Dat is de grote winst van de nieuwe taal. Omdat het luchtig en makkelijk kan, gebeurt het.'

Wat ik hierbij nog wil opmerken, is dat het woord 'tegenspraak' zelf een krachtig frame is. Sommige mensen ervaren het als een negatief woord, doordat 'tegen' erin zit. Maar dat maakt het juist sterk, sterker dan mogelijke Engelse alternatieven zoals *feedback* of *voice*.

Het begrip 'feedback' heeft het risico van vrijblijvendheid. Als iemand om feedback vraagt, kun je daar invulling aan geven door mooie complimenten te bedenken. Je moet de feedbacksessie goed bewaken wil je voorkomen dat het een wedstrijd in aardigheid wordt.

Maar als op de deur van de vergaderkamer staat dat er een tegenspraaksessie gepland staat, weten de betrokkenen precies waar ze aan toe zijn. Er mag ergens tegenin worden gegaan. Sterker, de persoon die de sessie organiseert (bijvoorbeeld de manager), vraagt daarom. Het maakt die persoon sterk.

Aandachtspunten:

- Geef een aansprekend label aan elke gekozen tegenspraakvorm.
- Overweeg om andere onderdelen van de communicatie te framen, zoals vaste aanspreekvormen of gedrag.

Stap 4: train

Als mensen jouw argumenten bestrijden, kan dat confronterend of zelfs pijnlijk zijn. Tegenspraak ontvangen is niet altijd makkelijk. Aan de andere kant kan tegenspraak geven ook lastig zijn. Je kunt verkeerd begrepen worden, je riskeert ruzie.

Heel makkelijk zal het nooit worden, maar ongetwijfeld kan iedereen baat hebben bij het aanleren van de feedbacktechnieken die in elk communicatiehandboek worden beschreven. Ze maken dat feedback beter 'landt'. Dat is prettig voor de tegen-

spraakontvanger, omdat het minder als een trap op je ziel voelt. Maar ook als tegenspraakgever, omdat het de relaties minder op het spel zet. Het maakt de tegenspraak bovendien effectiever, omdat de betrokkenen beter naar elkaar luisteren.

De vaardigheden zijn in talloze dagelijkse situaties nuttig. Ze vormen een nuttige aanvulling op ieders basisvaardigheden. Als je zou bepleiten dat het organiseren van tegenspraak in het curriculum van de MBA moet worden opgenomen, moet je eigenlijk meteen zeggen dat de communicatievaardigheden al op de basisschool zouden moeten worden onderwezen.

Ter kennismaking of als reminder vat ik de vaardigheden op de laatste pagina's van dit boek samen.

Aandachtspunt:

- Zorg dat alle betrokkenen zijn getraind in zowel feedback geven als feedback ontvangen.

Stap 5: persisteer

Het *one size fits all*-tegenspraakprogramma bestaat niet, dat zullen de voorgaande pagina's duidelijk hebben gemaakt. De omstandigheden en specifieke eigenschappen van de organisatie bepalen welke vorm het meest geschikt is. Als die omstandigheden wijzigen, kan het nodig zijn het programma aan te passen. Zelfs het langstlopende programma, crew resource management in de luchtvaart, is nog steeds *work in progress*. Het is

geëvolueerd; nu wordt er in sommige cockpits bijvoorbeeld gewerkt met een *pilot flying* en *pilot monitoring* die van rol kunnen wisselen. De nieuwe vorm is mogelijk doordat de cockpitcultuur de afgelopen decennia is veranderd. Dertig jaar geleden was het onwaarschijnlijk geweest dat een gezagvoerder van een Boeing 747 zichzelf tijdens bepaalde periodes van de vlucht de nederige rol van *pilot monitoring* had laten aanmeten.

Het kan dus ook het tegenspraakprogramma zelf zijn dat maakt dat het moet worden aangepast.

Enerzijds moet de tegenspraak worden ‘geborgd’ door vaste vormen en tijden in te stellen. Anderzijds moet je deze vastigheden regelmatig tegen het licht houden en ter discussie stellen. Vol doet het programma nog aan de verwachtingen, niet alleen aan die van de leidinggevendenden, maar aan die van alle deelnemers? Georganiseerde tegenspraak appelleert aan een open cultuur – het zou merkwaardig zijn als de deelnemers hun mening niet kunnen geven over het programma zelf.

Naast flexibiliteit is volharding nodig. Tegenspraak organiseren houdt vaak een cultuurverandering in, en dat lukt niet in een dag. Vaardigheden en protocols moeten niet alleen worden aangeleerd, maar ook herhaald. Na de intensieve tegenspraaktraining die piloten bijvoorbeeld als standaardonderdeel van hun opleiding kregen, bleek het geleerde zonder herhaling na een jaar of drie weg te zakken.

Vastigheden zijn nodig, flexibiliteit is nodig, geduld en een lange adem zijn nodig.

Aandachtspunten:

- Onderzoek zo mogelijk welke verandering van attitudes, vaardigheden of cultuur heeft plaatsgevonden.
- Maak een schema voor een regelmatige – gezamenlijke – evaluatie van het tegenspraakprogramma. Zorg dat het ‘fris’ blijft.

WERKVORMEN

Als voorbeeld en ter inspiratie geef ik hier een aantal voor georganiseerde tegenspraak gebruikte werkvormen.

360 gradenfeedback

De bekende methode om jezelf te evalueren door collega's uit te nodigen hun oordeel over je te geven. Naar behoefte mondeling of schriftelijk, en generiek of gericht op een bepaald punt, zoals: 'Wat vind je van mijn stijl van leidinggeven?'

Advocaat van de duivel

Bij grote projecten wordt een advocaat van de duivel aangesteld met als taak het projectontwerp na te lopen en alle aannames tegen het licht te houden. De advocaat zoekt zwakke plekken en kan alternatieve oplossingen aandragen. Het aanstellen van tegensprekers bij het Openbaar Ministerie en de recherche (zoals beschreven in hoofdstuk 4) is hiervan een

voorbeeld. De functie van advocaat van de duivel wordt soms ook door individuele leiders ingevuld door een consultant of een andere externe waarnemer expliciet te vragen het bedrijf of de afdeling te volgen en het functioneren aan de orde te stellen.

Crew resource management

Sterk gestandaardiseerde vorm die is ontwikkeld binnen de mondiale luchtvaart samen met Nasa. CRM heeft zich bewezen voor teams met een specifiek omschreven taak, waarin veiligheid een belangrijk issue is. Doorgaans wordt gebruikgemaakt van standardelementen, zoals briefing/debriefing, checklists en aanspreekcodes bij calamiteiten. Inmiddels wordt CRM toegepast in ziekenhuizen, op boorplatforms, in kerncentrales en in allerlei andere veiligheidsteams. In hoofdstuk 3 wordt CRM uitgebreid beschreven.

Dagelijkse bijeenkomst

Allerlei nieuwe termen zoals *daily huddle* en *daily scrum* worden gebruikt voor korte, dagelijkse bijeenkomsten. Vaak duren ze maximaal tien minuten en worden ze staand afgewerkt. Meestal wordt een protocol afgesproken, bijvoorbeeld dat iedereen verplicht is om iets te zeggen. De dagelijkse bijeenkomsten worden vooral ingezet bij projecten waar door een vast team intensief aan wordt gewerkt, om te zorgen dat iedereen elke dag is bijgepraat. Ze dragen bij aan een open werksfeer. Voor de intensie-

vere tegenspraak waar discussie bij komt kijken, zijn ze minder geschikt.

Destroy your business

Door Jack Welch bij General Electric geïntroduceerde methode om disruptieve concurrentie voor te zijn. Alle businessunits schrijven een businessplan voor een start-up die hun eigen verdienmodel compleet onderuit kan halen. Daarnaast wordt een plan geproduceerd om de eigen activiteiten zodanig aan te passen dat het bedrijf zijn klanten behoudt. Beide plannen worden aan de directie gepresenteerd.

Observator aanstellen

Bij vergaderingen wordt (per toerbeurt) een observator aangesteld: een van de teamleden houdt bepaalde onderdelen van de communicatie of het proces in de gaten. Dat kan zijn: of mensen spreektijd krijgen, of naar argumenten wordt geluisterd, maar ook of de agenda wordt gevolgd en de vergadertijd niet wordt overschreden. Aan het eind van de vergadering rapporteert de observator de bevindingen.

Premortem

De premortem is een gedachteoefening waarbij tijdens de start van een project wordt nagedacht over eventuele faalfactoren. Tijdens een sessie moeten de teamleden zich inbeelden dat het

project is mislukt. Waarom is het misgegaan? Alle denkbare redenen voor het toekomstige falen worden verzameld. De lijst wordt gebruikt om mogelijke 'gaten' in het projectontwerp te dichtten.

Sharpshooter trophy

De *sharpshooter trophy* is een uitvinding van het Amerikaanse bedrijf Gore: er gaat een prijs naar de persoon die een project effectief kan afbranden. Als iemand dermate grote gaten in het project kan vinden dat het wordt stopgezet, wint hij de prijs. De critici (degenen die voor de prijs in aanmerking komen) zijn mensen afkomstig van andere businessunits, maar wel binnen het bedrijf.

Stilte-oefening

Peter Senge adviseert leiders om zich te trainen in stil zijn. Zijn oefening houdt in dat mensen in tweetallen bij elkaar worden gezet, waarbij om beurten tien minuten lang een van de twee het woord voert en de ander geen woord zegt. Daarmee trainen leiders zich in luisteren. De kwaliteit van luisteren, aldus Senge, bepaalt hoe de ander spreekt en daarmee de kwaliteit van de conversatie. In hoofdstuk 6 staat de interventie beschreven van Alex Engel, directeur van Coaching Nederland, die maar liefst een hele dag zijn mond hield met als doel bepaald gedrag van zijn medewerkers te verbeteren.

Talking stick

De *talking stick* of praatstok is de aan indianen ontleende methode om de spreektijd in bijeenkomsten te verdelen. Wie wat wil zeggen, krijgt de stok en mag niet worden onderbroken; de rest luistert. Aan het eind van het betoog wordt een van de andere teamleden aangewezen om het gezegde samen te vatten, wat tot volle tevredenheid van de spreker moet gebeuren.

Volgens Stephen Covey is het de krachtigste communicatietechniek die er bestaat. Er zijn speciaal voor dit doel fraaie, met indianenveren gedecoreerde stokken in de handel. Die versterken het rituele gevoel. Maar het kan natuurlijk ook iets anders zijn. In de televisieserie *Breaking Bad* werd een verhitte vergadering van de scheikundeleraar Walter White en zijn familie in goede banen geleid met behulp van een kussen: de *talking pillow*.

Er zijn veel varianten voor de spreektijdverdeling bedacht, zoals het luciferspel waarbij ieder teamlid vijf lucifers krijgt die elk voor één minuut spreektijd staan. Als je wilt spreken, leg je de lucifer in het midden. Als alle lucifers op zijn, is de discussie klaar.

Voorzitterschap rouleren

Het rouleren van het voorzitterschap van de vergadering doorbreekt het klassieke hiërarchische patroon dat een leidinggevende per definitie de vergaderingen voorziet. Zo'n duobaan heeft als nadeel dat de leider de discussies in de verga-

dering domineert. Rouleren kan teamleden die soms geneigd zijn zich aan de discussie te onttrekken in een actievere rol dwingen.

9 TIPS VOOR EFFECTIEF TEGENSPRAAK ONTVANGEN

Op een post-it:

- Blijf kalm
- Onderdruk 'nietes'
- Herken de positieve elementen
- Scheid 'zaak' en 'zelf'
- Erken ruitelijk waar de tegenspreker een punt heeft
- Bedank voor de tegenspraak

1. Herken feedback en kritiek

Ook als je geen tegenspraak organiseert, is het er toch, altijd en overal. Het kan op elk moment en uit elke hoek komen.

Een van de lastigste eigenschappen van (niet-georganiseerde) negatieve feedback is dat het vaak indirect wordt geuit.

Je staat op de werkvloer bij de bureaus van je collega's. Jullie hebben het over de laatste teambespreking en je refereert aan een idee waar je heel enthousiast over bent dat je in die vergadering op tafel had gelegd. Je collega's achter hun bureau reageren niet, maar een van hen zegt dat er de laatste tijd veel te veel wordt vergaderd. Wat moet je daar nu weer mee?

Feedback krijg je niet altijd expliciet voor de voeten geworpen,

sterker nog: meestal niet. Als iemand jou niet nadrukkelijk ergens op aanspreekt, kun je het negeren. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan, want je hebt het wel degelijk gehoord en begrepen, en je voelt iets. Dan kan de vlucht naar voren soms beter zijn: maak er zelf een tegenspraakgebeurtenis van, bijvoorbeeld door om een nadere verklaring te vragen (zie onder 4).

In alle gevallen, ook bij impliciete feedback, geldt het volgende.

2. Herken je emotie

In de regel doet tegenspraak pijn. Dat is een gegeven. Tegenspraak is een trigger voor onze sociaal-evaluatieve angst: het gevoel door onze omgeving te worden afgewezen. Dat is een van de krachtigste bronnen van stress die er bestaat. Die stamt nog uit de tijd dat we om te overleven sterk afhankelijk waren van onze groep.

Verwacht bij tegenspraak dus de gebruikelijke lichaamsreacties bij stress: een licht stijgende hartslag, gespannen spieren, bleek worden, uitbrekend zweet.

Eerste advies: blij rustig. Je wordt níét uit de groep gestoten en achtergelaten op de savanne.

3. Onderdruk 'nietes'

Een andere psychologisch automatisme is dat je de tegenspraak compléét onzin vindt. Wij weten immers hoe goed we over onze woorden en daden hebben nagedacht! Als iemand het tegendeel

beweert, klopt dat niet met ons zelfbeeld, en dat geeft maar cognitieve dissonantie.

Toch moet je het eerste weerwoord even inslikken. Een wellenietesgesprek is vruchteloos. Bovendien, zit er echt niks in datgene waar de tegenspreker mee komt? Zelfs als het onterechte kritiek is: het komt ergens vandaan. Misschien is het gewoon een misverstand. Dat kun je beter onderzoeken.

Als je je mond al open had: doe hem nog maar even dicht. Betere eerste reacties:

- Een moment stil blijven.
- De opmerking herhalen om te laten merken dat je het goed hebt gehoord, dat geeft ook even bedenktijd.
- Om een nadere verklaring vragen (zie 4).

4. Begrijp de kritiek

Je moet eerst weten wat de kritiekpunten precies zijn. Dat is niet altijd eenvoudig. Soms komt de tegenspraak zoals gezegd indirect of verpakt in andere boodschappen. Soms worden heel algemene klachten geuit: 'Je hebt het altijd zo druk.' Eigenlijk wordt daarmee bedoeld: 'Je luistert te weinig.'

Tegenspraak geven is net zo goed moeilijk als hem ontvangen, zoals we verderop zullen zien. Veel mensen zijn er onhandig mee. Ze durven niet te zeggen waar het op staat. Of ze hebben de kritiek opgekropt; als het er dan uitkomt, heeft het een bepaalde lading gekregen.

Je moet dus eerst weten wat de feedback behelst. Dat kun je

doen door meer uitleg te vragen, bij voorkeur met feitelijke voorbeelden. Dat alles op kalme toon, met inachtneming van wat onder 2 en 3 staat.

5. Herken de positieve kanten

Negatieve feedback heeft positieve kanten. Zoals Thomas Jefferson schreef: 'Dissent is the highest form of patriotism.' Vaak zijn de mensen die het meest met de zaak of organisatie begaan zijn, de grootste dwarsliggers.

Om de tegenspraak te begrijpen is het nodig even stil te staan bij de beweegredenen van de tegenspreker. Maakt hij zich ergens zorgen over? Wat wil hij precies? Het helpt als je begint met het voelen van dankbaarheid voor de kritische betrokkenheid van de tegenspreker en zijn streven naar verbetering.

6. Vermijd de ego-val

Door onze sociaal-evaluatieve angst zijn we soms geneigd de tegenspraak zwaarder te voelen dan deze bedoeld was. We 'nemen het persoonlijk', zoals dat heet, terwijl het misschien om een ondergeschikt punt gaat. We voelen ons met ons hele hebben en houden afgewezen: we trappen in de ego-val.

Maar dat is vaak niet de intentie van de tegenspreker. Iemand kan nog steeds een grote bewonderaar van je zijn, terwijl hij je op een bepaald punt tot de grond toe afbrandt. Verwar 'zaak' en 'zelf' niet.

7. Antwoord in het voordeel van de ander

Als je weet wat de tegenspraak behelst en waar het vandaan komt, en je de verschillende argumenten hebt afgewogen, ben je klaar om inhoudelijk antwoord te geven. Niemand verwacht van je dat je iets toegeeft waar je het niet mee eens bent; sterker, dat is onverstandig. Maar ook als de ander maar op een klein, ondergeschikt punt gelijk heeft, moet je dat ruiterlijk toegeven.

De tegenspreker verwacht heus niet dat hij meteen op alle punten zijn zin krijgt. Maar hij wil in elk geval gehoord worden. Als je hem gelijk geeft waar het kan, ziet hij dat je openstaat voor kritiek. Je voorkomt dat hij verdere tegenspraak opkropt, met alle spanningen van dien.

Bij sommige trainingen wordt om die reden zelfs al op tegenspraak geanticipeerd. Onderdeel van crew resource management, zoals besproken in hoofdstuk 3, kan zijn dat de gezagvoerder in de vliegtuigcockpit vroeg tijdens de vlucht een moment afwacht waarop een van de teamleden een mening geeft. Dat hoeft geen kritiek te zijn; het kan ook om een neutrale opmerking gaan. De kapitein maakt van het moment gebruik door het teamlid te bedanken en te prijzen om zijn inbreng, om de angst om nog een keer wat te zeggen weg te nemen.

8. Berust zo nodig

Dat alles wil niet zeggen dat je het altijd eens met elkaar wordt. Je hebt geen controle over wat andere mensen zeggen of den-

ken. Verschil van inzicht kan blijven bestaan. Als dat de conclusie is, dan moet dat maar zo zijn.

Consensus is mooi. Maar als je eindeloos doorgaat met consensus zoeken, wordt het polderen. Of groepsdenken. Beide zijn ongewenst.

9. Bedank

Zoals onder punt 5 gesteld heeft tegenspraak vaak een positieve intentie. Het is goed om je dat te realiseren. Nog beter is het om het hardop te zeggen: erken de bijdrage. Bedank voor de tegenspraak.

9 TIPS VOOR EFFECTIEF TEGENSPRAAK GEVEN

Op een post-it:

- Pas op voor lichtvaardigheid
- Krop het niet op
- Zoek het tweegesprek
- *Time* en doseer
- Zeg zo specifiek mogelijk wat misgaat
- Wijs op de gevolgen van het gedrag
- 'Mix' negatieve feedback met positieve

1. Herken de spanning

Tegenspraak geven brengt spanning mee, voor zowel jou als

tegenspreker, als je beoogde ontvanger. Door je mond te openen, riskeer je dat jullie relatie onder druk komt te staan. De ontvanger wordt in de verdediging gedrukt. Hij kan zomaar boos worden. Als je van hem afhankelijk bent, kan het vervelend worden.

Ook als je iemand op een zakelijk punt aanspreekt, kan hij het als een persoonlijke afwijzing opvatten, zoals je op de vorige bladzijden hebt kunnen lezen. Zo zitten we nu eenmaal in elkaar.

Bezint dus voor gij begint en doe het niet lichtvaardig. Er is een groot verschil in de manier waarop verstandig dan wel onverstandig geuite tegenspraak wordt geaccepteerd.

2. Wacht niet

Nog een bron van spanning: je eigen emoties. Je ziet het al de hele tijd misgaan. Waarom denken ze niet na? Ze moeten toch beter weten...

Als je je ongenoegen opkropt, komt het er als gal uit. Het is dan nauwelijks meer mogelijk om effectief tegenspraak te geven, want in reactie op jouw boosheid gaat de ander op zijn strepen staan. Wacht niet tot het zich heeft opgebouwd.

3. Houd het bij de ontvanger

De meeste mensen willen best ergens op worden aangesproken, maar wel een op een. In een groep tegenspraak krijgen kan tot gezichtsverlies leiden. Dus als je wilt dat je tegenspraak 'landt', maak er dan een tweegesprek van.

4. Time

Er zijn goede en slechte momenten voor feedback. Als de saleschef woedend wegloopt, de klanten bellen om te klagen, de server crasht en de wc overstroomt, is het waarschijnlijk een minder handig moment om je baas te wijzen op een paar typefouten in een gespreksverslag.

5. Doseer

Als je denkt: 'Weet je wat, ik spaar alle opmerkingen even op, het is efficiënter om het allemaal in één keer te zeggen,' gaat het mis. Als je zeker wilt weten dat de tegengesprokene het persoonlijk opvat, moet je het zo doen. Het is moeilijk om een berg kritiek in ontvangst te nemen, nog moeilijker om er iets van te leren.

6. Beschrijf en wees specifiek

Zorg dat je zo min mogelijk oordeelt als onderdeel van de tegenspraak. Beschrijf wat je ziet gebeuren, niet of dat goed of slecht is. Wees zo specifiek mogelijk. Niet: 'Je onderbreekt iedereen tijdens de vergadering.' Maar: 'Je hebt de afgelopen vijf minuten drie keer iemand onderbroken.'

7. Wijs op de gevolgen

Iemand op zijn gedrag aanspreken werkt beter als hij snapt wat

de gevolgen ervan zijn. Als hij bijvoorbeeld iets doet waar jij last van hebt, vertel dan wat het voor jou betekent. Dat mag persoonlijk zijn en over je gevoel gaan: ‘Ik word onrustig als mensen vaak worden onderbroken. Ik durf zelf nauwelijks meer iets te zeggen.’

8. Nuanceer

Opnieuw: bij iemand die ergens op wordt aangesproken, kan een gevoel van afwijzing ontstaan. Daarom moet de tegenspraak worden genuanceerd. We vergeten in alle drukte wel eens om elkaar positieve feedback te geven, om te zeggen wat goed gaat. Negatieve feedback gaat beter ‘naar binnen’ als het vergezeld gaat van de positieve variant, als een citroentje met suiker. Laat bij tegenspraak dus ook blijken dat je oog hebt voor positieve aspecten. Bij VGZ gaan ze (zoals in hoofdstuk 5 beschreven) nog een stap verder: daar worden mensen getraind om ‘twee complimenten en één tip’ te geven als standaard feedbackvorm.

9. Heb oog voor de oplossing

De bedoeling van tegenspraak is dat er iets verandert, en als je weet hoe het anders kan, is het prettig om zo’n alternatief aan te dragen.

Maar wees niet belerend. Als je zegt: ‘In jouw plaats had ik het heel anders gedaan,’ dan is dat misschien goed bedoeld, maar het brengt jullie niet dichterbij elkaar. De tegengesprokene kan

zichzelf niet in de verleden tijd veranderen, als hij dat zou willen. Het komt betweterig over.

In de toekomst moet het beter gaan. Dat zou je doel moeten zijn.



Airdisaster.com, 2015.

Anicich, Eric M., Roderick I. Swaab & Adam D. Galinsky, 'Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams', *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2015.

Avery, Derek R. & Miguel A. Quiñones, 'Disentangling the effects of voice. The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness', *Journal of Applied Psychology*, vol. 87:1, 2002.

Barentsen, Laura, *Leiders en tegenspraak. Wanneer leiders tegenspraak als functioneel ervaren*, afstudeerscriptie Vrije Universiteit, 2011.

Blekkingh, Bas W., *Authentiek leiderschap*, Academic Service, 2013 (herziene editie).

Bochove, M.G. van, J.C. Greive & R. Binnekamp, *Eindrapportage PVO. Landelijk beeld implementatie PVO bij de politie*, Landelijk programmabureau versterking opsporing, 2010.

Bollen, Maarten, *Tunnelvisie als bedrijfsrisico*, Uitgeverij Kluwer, 2010.

Commissie Behoorlijk Bestuur, *Een lastig gesprek; advies aan de minister van Economische Zaken*, 2013.

Dijkstra, Eeke & Jurriaan Dolman, *De kick van feedback, Energiek en prettig samenwerken*, Van Duuren, 2010.

Edmonson, A.C., 'Speaking up in the operating room. How team leaders promote learning in interdisciplinary actions teams', *Journal of Management Studies*, 40, 2003.

Fast, Nathanael J., Ethan R. Burris & Caroline A. Bartel, 'Managing to stay in the dark, Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice', *Academy of Management Journal*, vol. 57, nr. 4, 2014.

Frazier, M. Lance & Stav Fainshmidt, 'Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment. A multilevel examination', *Group Organization Management* 37:6, 2012.

Gassel, Rob van & Anna Verhulst, 'Fouten bespreken zou niet moedig moeten zijn', NRC.Next 30 april 2015.

Gladwell, Malcolm, *Outliers. The story of success*, Little, Brown and Company, 2008.

Haerrens, M.H.T.M., J. Lemson, C. van der Starre & M. Daniels, 'Crew resource management en patiëntveiligheidscultuur in de kindergeneeskunde', *Tijdschrift voor kindergeneeskunde* 82:5, 2014.

Harter, James K., Frank L. Schmidt, Sangeeta Agrawal & Stephanie K. Plowman, *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*, Gallup, 2013.

Haijtema, Dominique, 'Wat karakter oplevert', *Management Team* 4, 2015.

Jong, Rudy de, *De balans verstoord. Een rapport over de corporatiesector ten behoeve van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties*, Aedes, 2013.

Kahneman, Daniel, *Thinking, fast and slow*, Farrar, Straus & Giroux, 2011.

Kanki, Barbara G., Robert L. Helmreich & José Anca, *Crew resource management*, Academic Print, 2010 (2de editie).

Klein, Gary, 'Performing a project premortem', *Harvard Business Review*, september 2007.

Koopmans, Marieta, *Feedback*, Thema, 2007.

Lonkhuyzen, Peter van, *Taboe: macht. Waarom chefs in dictators en ondergeschikten in zombies veranderen*, Scriptum, 2009.

Lonkhuyzen, Peter van, serie 'Tegenspraak', *Management Team*, 2014.

Lonkhuyzen, Peter van, serie 'Nieuw leiderschap', *Management Team*, 2015.

Martin, Iain: *Making it happen*, Fred Goodwin, RBS and the men who blew up the British economy; Simon & Shuster 2013.

Mazur, Allan, *Biosociology of dominance and deference*, Rowman & Littlefield, 2005.

Nceo.org/articles/open-book-management 2015.

De Nederlandsche Bank, *Leading by example*, 2013.

Owen, David, *In sickness and in power. Illness in heads of government during the last 100 Years*, Methuen, 2008.

Plunkett Tost, Leigh, Francesca Gino & Richard P. Larrick, 'Power, competitiveness, and advice taking. Why the powerful don't listen', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117, 2012.

- Robertson, Ian, *The winner effect. The Science of Success and How to Use it*, Bloomsbury, 2012.
- Salet, Renze en Jan Terpstra: Tegenspraak in de opsporing, Verslag van een onderzoek; Reed Business Information 2012.
- Sapolsky, Robert M., 'The influence of social hierarchy on primate health', *Science*, vol. 308, 2005.
- Spencer, Daniel G., 'Employee voice and employee retention', *Academy of Management Studies*, vol. 29, 1986.
- Stone, Douglas & Sheila Heen, *Thanks for the feedback. The science and art of receiving feedback well*, Viking, 2014.
- Sutton, Robert I., *Good boss, bad boss*, Business Plus, 2010.
- Tiggelaar, Ben, columns 'Beter luisteren, minder missers?', 'Levert eerlijkheid meer geld op?' en 'High-score op de arrogantieschaal', *NRC Handelsblad*, resp. 1 november 2014, 28 maart 2015 en 4 april 2015.
- Tyler, Tom R., *Why people obey the law*, Princeton University Press, 2006.
- Verbraeken, Hans, *De vrije val van Vestia. Miljardendrama door hoogmoed en wanbeleid*, Business Contact, 2014.
- Vries, J.J. de & P. Bordewijk (red.), *Rijdende treinen en gepasseerde stations*, Van Gennep, 2009.
- Wolfe Morrison, Elizabeth & Corey C. Phelps, 'Taking charge at work. Extrarole efforts to initiate workplace change', *Academy of Management Journal*, 42, 1999.



VERANTWOORDING

Een deel van de interviews in dit boek is oorspronkelijk afgenomen voor een artikelenserie in het maandblad *Management Team* en op MT.nl, en is eerder gepubliceerd in de maanden mei-december 2014. Het gaat om de interviews met Maarten Bollen (politie-eenheid Oost-Nederland), Chris van Dam (Openbaar Ministerie), Alex Engel (Coaching Nederland), Erik Gerritsen (voorheen Jeugdbescherming Amsterdam), Talita Smits (Politieacademie), Hen Snackers (QNH), Ruben Timmerman (Springest) en Gerrit Zalm (ABN Amro). Zie MT.nl/tegenspraak voor meer informatie.

De overige interviews hebben plaatsgevonden in 2015.

Het panelonderzoek waarvan in hoofdstuk 2 sprake is, is uitgevoerd in september 2014 onder het onderzoekspanel van lezers van *Management Team* (N=362).



DANKWOORD

Sinds ik in mijn omgeving vertelde dat ik me verdiepte in tegenspraak, heb ik van vele tientallen, zo niet honderden mensen tips en overwegingen meegekregen. Het is ondoenlijk om hen allemaal te bedanken. Het onderwerp leeft, het fascineert mensen, raakt mensen soms. Dat leverde veel leuke gesprekken op.

Dank gaat ook en bovenal uit naar de geïnterviewden die me veel waardevolle informatie hebben gegeven.

Naar Geerhard Bolte van Haystack voor de coaching.

Voor advies, tips, steun en nuttige tegenspraak naar Bas Blekingh, Peter Boerman, Jeroen Busscher, Marck Haerckens, Dominique Haijtema, Hans Janssen, Rob van Leeuwen, Jeroen van Maaren, Joep Schrijvers, Ewald Smits, Roeland Stekelenburg en Ben Tiggelaar.

En naar Maria, voor alles.

