

8 Tijd voor tegenspraak

Mark de Koning



8.1 Waar is de medezeggenschap als het fout gaat?

De afgelopen decennia zijn veel organisaties van naam en faam ten val gekomen. Een bewierookt Ahold concern raakte aan het begin van deze eeuw verstrikt in haar eigen boekhoudkundige werkelijkheid, ABN AMRO zag zijn ambities in rook op gaan en de woningbouwcorporatie Vestia dacht in een derivatencasino te zijn en gokte mis. Wat opvalt aan deze *grote drie* van de recente bedrijfscrisis is dat het om organisaties met sterke, eigenzinnige maar ook bejubelde leiders die amper of geen tegenspraak duldden en kregen. Topman Van der Hoeven van Ahold is vijf keer CEO van het jaar, Rijkman Groenink, ook al eens CEO van het jaar, is ook een “lefgozer”, iemand die onbetreden paden durft op te gaan, en Erik Staal beleven mensen als arrogant, maar ook als ondernemend en visierijk.

Zoveel roem, zo weinig kritiek dan komt de val altijd als een grote en onaangename verrassing. Terecht ging de aandacht uit naar hoe zaken hadden kunnen worden voorkomen. Waar was de toezichthouder? Zat de interne controle te suffen? Hoe alert was de media en wat kon de politiek doen?

En heel af en toe kwamen er vragen over de rol van de ondernemingsraad. Wat heeft de medezeggenschap gedaan? Wat kon de medezeggenschap doen? Zijn er vragen gesteld, zijn er zorgen uitgesproken, werden er initiatieven genomen?

Er is meer aandacht gekomen voor de rol van externe en interne toezichthouders, voor interne controle en compliance. In mijn praktijk heb ik gezien dat onderne-

mingsraden een waardevolle bijdrage kunnen leveren door tegengas te geven. Ook heb ik gezien wat het ellendige effect kan zijn als dat onvoldoende heeft plaatsgevonden. De aarzeling om van mening te verschillen stond te veel op de voorgrond terwijl later bleek dat de ondernemingsraad een belangrijk punt te pakken had.

In dit hoofdstuk wil ik vooral kijken naar de rol van de medezeggenschap. Medezeggenschap is in het leven geroepen om diverse belangen binnen de organisatie af te wegen en om de belangen van het personeel te behartigen. Maar hoe zouden ze dat aan kunnen pakken?

Belangrijk is om je bewust te worden van de processen waardoor het lijkt dat er geen enkele tegenspraak is met het management. Wat zijn de diepere oorzaken van het niet aan de orde stellen van gesignaleerde problemen, wat zijn de effecten van het ontbreken van open communicatie en hoe hypnotiserend werkt het sterke leiderschap?

Er zijn drie belemmeringen die de ondernemingsraad moet onderkennen om succesvol tegenspraak te leveren:

1. De belemmering van het groepsdenken
2. De belemmering van de verdedigingsmechanismen binnen een organisatie
3. De belemmering van het schijnbare feilloze leiderschap

Deze belemmering kunnen de tegenspraakrol van een ondernemingsraad beperken. Kennis daarvan kan juist helpen om een meer autonome en kritische positie in te nemen.

8.2 De belemmering van het groepsdenken: Wie wil er mee naar Abilene?

Het is een broeiende hete juli namiddag in Texas. We zijn in het plaatsje Coleman. Op de veranda snort een ventilator en de leden van de familie en schoonfamilie spelen domino onder het genot van een glas koude limonade. Het leek een mooie rustige zondagmiddag te worden. Op een bepaald moment doet de schoonvader een voorstel om naar het plaatsje Abilene te gaan voor het avondeten. Abilene ligt 85 km verder naar het noorden.

Zijn dochter reageert beleefd dat het haar een geweldige idee lijkt. Haar man denkt in eerste instantie aan de lange rit in de hitte. Maar hij wil met zijn eigen voorkeur niet ingaan tegen de wens van de anderen. Hij reageert als volgt: 'Dat vind ik ook een goed idee, ik hoop alleen wel dat je moeder ook mee wil'. Zijn schoonmoeder geeft de doorslag:

"Natuurlijk wil ik gaan, ik ben in lange tijd niet in Abilene geweest."

De rit naar Abilene is echter lang, warm en stoffig. De familie rijdt in een Buick uit 1958 die niet over airco beschikt. Als het gezelschap na een lange rit eindelijk is aangekomen bij de plaatselijke cafetaria in Abilene smaakt het eten niet. Na deze tegenvaller wacht opnieuw een vier uur lange rit door het stof terug naar huis. Eenmaal thuis aangekomen zegt één van de familieleden dat het eigenlijk toch een fantastische reis was. Op dat moment geeft Annabel de schoonmoeder aan dat ze liever thuis was gebleven. "Maar ik ging mee, omdat de anderen zo enthousiast waren." Op dat moment geeft de man toe dat hij van het begin af aan zich bezwaard voelde maar hij wilde vooral mee gaan om de anderen een plezier te doen. De dochter gaf vervolgens toe omdat haar vader vroeg om mee te gaan. De schoonvader vertelt vervolgens dat hij de reis naar Abilene voorstelde omdat hij dacht dat de anderen zich verveelden.

Op dat moment realiseert de groep zich dat ze gezamenlijk hebben besloten een reis te maken die niemand wilde. Eigenlijk had iedereen de middag op de veranda door willen brengen.

Tot zover de beschrijving van de Abilene paradox. In 1974 schreef de Amerikaanse managementexpert Jerry B. Harvey zijn artikel "*The Abilene Paradox and other Meditations on Management*". De paradox is een duidelijke vorm van groepsdenken. Wat leert het ons? Bij groepsdenken negeren de leden van een groep hun eigen individuele voorkeuren en willen de trends binnen de groep niet tegengaan. Ieder lid denkt ten onrechte dat zijn of haar eigen voorkeur in strijd is met de voorkeur van de groep en maakt daarom geen bezwaar tegen het voorgenomen besluit. De echte voorkeuren worden dus niet gecommuniceerd. In het voorbeeld van de Abilene paradox was iedereen het liefst op de koele veranda gebleven maar in plaats daarvan reageert men enthousiast op het voorstel om naar Abilene te gaan. Op basis van deze (inaccurate) informatie worden er groepsbeslissingen genomen die leiden tot acties die men eigenlijk niet wil. Harvey laat zien dat de paradox ook is doorgedrongen tot diverse boardrooms maar ook op de werkvloer. En het blijkt dat binnen organisaties de patronen nog hardnekkiger zijn dan op de veranda van het Texaanse Abilene.

8.2.1 *Omzeil de belemmering van het groepsdenken*

1. Een ondernemingsraad zal zich allereerst bewust moeten worden van zijn eigen groepsdenken. Geef iedereen wel zijn mening of gaan de leden op weg naar een niet gewild Abilene? Het al noemen van deze naam kan als check dienen of echt alle meningen aan bod zijn gekomen.
2. Schrijf je mening vooraf op. Vraag leden van de groep hun standpunt te noteren voordat er een gesprek in de groep gaat plaats vinden. Op deze manier kun je beïnvloeding vooraf voorkomen. De individuele notities kunnen dan naderhand gebruikt worden. Veel brainstormtechnieken gaan van deze werkwijze uit.
3. Speel de advocaat van de duivel. Via deze rol wordt gevraagd om de andere kant bewust te laten zien. Als er binnen een ondernemingsraad een bestuurder steeds wordt bejubeld of verguisd is het goed een andere mening te laten horen. Via de advocaat van de duivel rol kan groepsdenken worden tegengegaan. Soms heeft een ondernemingsraad het geluk dat er leden aanwezig zijn die deze rol met verve kunnen spelen. Via een teamanalyse oefening zoals de Teamrollen van Belbin kan deze rol boven water worden gebracht. Als deze rol niet van nature aanwezig is, kun je de leden trainen om een dergelijke positie op te pakken. Uiteindelijk gaat het niet om wie het zegt maar wat er wordt gezegd.
4. Een wat cynische uitspraak zegt "better have them pissing inside out than outside in". Anders gezegd je zou als ondernemingsraad bewust andersdenken binnen je groep moeten brengen. Dat gaat om mensen die anders denken, doen en kijken. Zogeheten dwarskijkers. De ondernemingsraad vormt immers zelf het voorbeeld hoe je om wil gaan met verschillende opvattingen. Dat betekent dat de verschillende invalshoeken, dilemma's en vraagstukken die binnen de organisatie spelen ook binnen een ondernemingsraad aan de orde moeten komen. Pluriformiteit van meningen leidt uiteindelijk tot meer resultaat dan uniformiteit. Als blijkt dat de ondernemingsraad te weinig invalshoeken kent dan zullen die moeten worden georganiseerd door bijvoorbeeld de collega's te betrekken bij het werk van de raad.

5. Ruim tijd in voor leren en reflectie. Leren gaat niet alleen om het aanleren van vaardigheden maar juist om de eigen overtuigingen te onderzoeken en te expliciteren en om zo de (onderlinge) communicatie te verdiepen. De Nederlandse hoogleraar Organiseren en co-creëren Wierdsma bepleit een noodzakelijke “plek der moeite” waarin groepen op zoek gaan naar hun eigen verborgen overtuigingen en drijfveren. Daaraan gekoppeld bepleit hij een tijdelijke werkbare overeenkomst (TWO). Op deze manier gaan mensen voor bepaalde periode een overeenstemming aan om gezamenlijk te leren en te ontdekken. Op deze manier kun je voorkomen dat mensen zich vastgraven in hun eigen standpunt maar hun opvattingen niet echt los hoeven te laten.

8.3 De belemmering van de verdedigingslijnes binnen organisaties

Op de veranda van Abilene leek iedereen elkaar nog goed gezind. Toch ondernamen zij een tocht die niemand wilde. Binnen organisaties bestaat er nog een ander mechanisme. De Amerikaanse organisatie-deskundige Chris Argyris gaf aan dat mensen binnen organisaties anders handelen dan ze zeggen dat ze doen. Zij zijn dag in dag uit bezig met het opwerpen van verdedigingslijnes die echte communicatie onmogelijk maken. Argyris illustreert zijn bevindingen met een van de grootste rampen uit de Amerikaanse ruimtevaart: de ramp met de Space Shuttle Challenger.

Op 28 januari 1986 werd de vijfde Space Shuttle: de Challenger gelanceerd vanaf de basis in Florida. Slechts 73 seconden later volgde er een ongekende ramp en explodeerde de Challenger; alle zeven bemanningsleden kwamen om. Bij de eerste onderzoeken lag de focus op de technische oorzaken. Het bleek dat de ramp te wijten was aan een defecte rubberen O-ring die moest zorgen voor de buitenste afdichting van het onderste deel van de stuwraak. Door dit defect lekten er hete gassen en brandstof uit de rechterstuwraak van de Challenger. Deze leidden tot scheurvorming, de tank met waterstof kwam los en werd ontstoken door de gassen van de uitlaat.

Maar naast een defecte rubberen O-ring bleken er ook diepere oorzaken te liggen die te maken hadden met de communicatie binnen de NASA organisatie en tussen NASA en zijn contractpartijen. De presidentiële onderzoekscommissie Rogers groef dieper. In de jaren tachtig was er een grote druk op NASA om een ambitieus space shuttle programma te lanceren. De oorspronkelijke planning ging uit van 714 vluchten tussen 1978 en 1990. Uitstel van vluchten zou een dergelijk ambitieus programma vertragen. Voorafgaande aan de lancering van de Challenger waren er ingenieurs

die lancering niet verantwoord vonden. Er waren eerder problemen gesignaleerd met de O ringen. Deze signalen werden afgegeven maar niet serieus genomen. De kans dat beide O ringen gelijktijdig stuk zouden gaan werd gering geacht. Het management zag de waarschuwingen ook als een overdreven fixatie op veiligheid. Bij NASA heerste een *can-do* mentaliteit en de deadlines van het Space Shuttle programma domineerden. De regeringscommissie Rogers kwam tot de conclusie dat de fixatie op de planning, de *can-do* mentaliteit, het veiligheidsdenken onder druk heeft gezet.

Zo kan de ramp van de Challenger worden gezien als tragische uitkomst van groepsdenken.

Chris Argyris gaf daarbij aan dat er in NASA volop veiligheidsprocedures en beleid bestonden. Op papier was NASA een superveilige organisatie en werden er ook signalen afgegeven. Argyris gaf aan dat er echter geen echte open communicatie plaats vond tussen bijvoorbeeld de ingenieurs en het management. De gesignaleerde problemen met de O ringen waren niet echt een onderdeel van het gesprek tussen management en engineers alhoewel ze wel werden genoemd. Bijzonder is daarbij hoe de communicatie tussen het management en de engineers verliep. Het management vroeg niet door bij de bezwaren van de engineers. Men wilde geen verdere uitleg of alternatieven horen. De informatie lag op tafel maar werd niet bediscussieerd. Maar ook de engineers pakten niet door. Zo vroegen zij niet welke (extra) informatie het management nodig had om het voorgenomen besluit voor de lancering in heroverweging te nemen. Men liet het erbij zitten. De communicatie was meer een rituele dans dan dat men echt tot de kern wilde doordringen. Argyris gaf aan dat een dergelijke vorm van communiceren echt organisatieleden onmogelijk maakte. Maar waarom vonden er geen gesprekken plaats? Argyris geeft aan dat mensen binnen een organisatie vooral worden gedreven door de drang om te overleven. Terwijl leren binnen de organisatie juist gebaseerd zou moeten zijn op de ervaringen met de uitvoering van besluiten. Zo kan men leren van het verschil tussen plan en uitkomst. Maar al te vaak worden dergelijke verschillen gezien als ongewenste fouten en onder het vloerkleed geveegd. Vanuit de drang tot overleven worden er verdedigingsmechanismen in werking gesteld die de open communicatie belemmeren. Daardoor ontstaat ook een verschil tussen wat mensen zeggen en wat ze in de praktijk doen.

Een beroep doen op communicatievaardigheden zal daarbij niet helpen. In de visie van Argyris zijn de managers die goed communiceren hoogstwaarschijnlijk ook goed in het verdoezelen van informatie.

Deze diepere lagen werden binnen de NASA organisatie niet of onvoldoende aangeboord. In ieder geval waren de rampen nog niet achter de rug. In 2003 ver-

ongelukte de space shuttle Columbia bij de terugkeer in de dampkring. De zeven bemanningsleden kwamen om het leven.

De verdedigingslijnies binnen organisaties bemoeilijken een open communicatie ook als het lijkt alsof deze wel heeft plaats gevonden. De posities binnen organisaties zijn daarbij bepalend. Een recent voorbeeld daarvan is te lezen in het boek 'Dit kan niet waar zijn' van Joris Luyendijk. Daarin beschrijft hij hoe de medewerkers van de interne controle afdelingen niet serieus worden genomen vanuit de frontlijnies (frontoffice). De perceptie van hiërarchie lijkt dus bepalend voor de mate van communicatie.

8.3.1 Omzeil de belemmering van de verdedigingslijnies binnen de organisatie

1. De ondernemingsraad zou regelmatig tijd moeten inruimen om de verdedigingswallen binnen de eigen organisatie te onderzoeken. Als de ondernemingsraad in staat is om een diversiteit van meningen te organiseren zou dat een minder moeilijke opgave moeten zijn.
2. In en uitstappen. Hoe herkent een vis dat hij in het water zwemt? Voor de leden van een ondernemingsraad, die allemaal onderdeel zijn van de organisatie, is het dus lastig om buiten de organisatie te kijken. Dat zou kunnen door daar gericht aandacht aan te geven in opleiding, door te oefenen met het gebruiken van andere perspectieven, door te spreken met leden van ondernemingsraden buiten de organisatie en/of de sector en de ondersteuning van (wiselende) externe deskundigen in te roepen
3. Een vraag voor het onderzoek naar verdedigingsmechanismen zou kunnen zijn: wat zijn de idea killers in jouw organisatie? En hoe komt dat? Zijn er ideeën die niet van de grond komen omdat 'de baas' ze niet leuk gaat vinden. Maak een lijst van deze "verboden ideeën" en vraag je af waarom deze niet mogen worden uitgevoerd. Hoe langer de lijst hoe groter je probleem.
4. Hoe staat het met de communicatie van beneden naar boven? Bij uitstek kan de ondernemingsraad checken in hoeverre signalen van de werkvloer ooit de directiekamer bereiken. Weet de bestuurder wel wat er speelt bij zijn medewerkers? Hoe functioneert de lijn? De Amerikaanse organisatiedeskundige Argyris gaf aan dat veel informatie over houdingen, verwachtingen en problemen in de uitvoering verdwijnt in een mysterieus zwart gat. Een soort Bermuda driehoek. Argyris gaf aan dat veel middenmanagers dachten dat hun managers niets wilde horen over de zorgen van hun werknemers. Het wordt als een ongewenste complicatie gezien. Hoe groot is de Bermuda driehoek in jouw organisatie?

5. Toets of binnen de organisatie voldoende tijd wordt ingeruimd om daadwerkelijk te leren over het leren en communiceren zelf. Worden de bestaande opvattingen ter discussie gesteld. Hoe ziet het ontwerp van deze trajecten eruit? Hoe divers zijn de groepen die deze leertrajecten aangaan? Komen eventuele verdedigingsmechanismen aan bod? Wat zijn de resultaten? Wat gaat er mee gebeuren in de praktijk?

8.4 De belemmering van het feilloze leiderschap

Dat brengt ons bij de meeste fatale belemmering om tegenspraak te leveren: de mythe van het feilloze leiderschap.

'Follow the leader' was in 1998 een grote hit van de Surinaamse dance act van de Socca Boys. Maar het lijkt er op dat deze aanstekelijke deun de afgelopen jaren in meerdere organisaties zijn uitwerking heeft gehad. Ziet u het voor zich? De bejubelde leider voorop in de polonaise, met daar achter de leden van de raad van commissarissen, de interne en externe accountants ja zelfs de leden van de ondernemingsraad hossen mee. Het raam van de bovenste verdieping van de directiekamer staat al wijd open. De leider host naar voren. Follow the leader, follow the leader. De eerste stap buiten het raam wordt vrolijk gezet in het luchtledige. Wie volgt?

Er hangt nog steeds een mystieke aantrekkingskracht rondom het begrip leiderschap. Stapels van boeken zijn er verschenen over succesvol leiderschap en de sleutel tot succes van diverse organisaties. Je zou bijna denken dat het hier gaat om een soort supermens die alwetend organisaties die door stormen van onzekerheid kan leiden naar een wenkende toekomst. Maar waar er leiders zijn, daar zijn volgers.

De 'succesvolle' leider valt op door bepaalde taal die hij of zij gebruikt. De Amerikaanse organisatiedeskundige Karl Weick wees er op hoe de militaire metafoor in organisaties een hele dominante is. Begrippen als: strategie, tactiek, operatie, divisie, campagne komen rechtstreeks uit de koker van de militaire denker Carl von Clausewitz (1780 – 1831). Tot op de dag van vandaag domineren deze begrippen de directiekamers, de bedrijfsnieuwsbrieven en presentaties. Het gevolg daarvan is dat men sterk gaat denken in een organisatie die een gesloten front moet vormen tegen een vijandelijke buitenwereld. Er is een strijd te winnen en die vraagt om loyaliteit. Loyaliteit aan de hogergelegen niveaus. Dat betekent dat de soldaten de bevelen van de korporaals opvolgen, de korporaals die van de sergeants, de sergeants die van luitenants, de luitenants die van de majoors, de majoor die van de kolonels, en de kolonels die van de generaals tot de opperste bevelhebber. Iedereen zal binnen deze 'chain of command' zo zijn eigen gedachten hebben maar uiteindelijk moeten

de bevelen worden opgevolgd. Hiërarchie (formeel of informeel) is in deze aanpak de sleutel tot het slagen van de militaire campagne. Loyaliteit is cruciaal, tegenspraak past hierbij niet. De opperste generaal en maarschalk is natuurlijk een hele bijzondere man (of heelsoms vrouw). Deze geniale veldheer zal als een moderne Caesar het toekomstige slagveld overzien en met een briljant plan de positie van het eigen leger weten te versterken. Daar tegenin gaan zou stom zijn en alleen maar het eigenbelang schaden. De aanpak klinkt vaak helder, simpel en logisch. En als de werkelijkheid van het slagveld complexer blijkt te zijn dan wordt deze informatie hanteerbaar gemaakt of soms zelfs wegelaten.

Hans Verbraken schijft in "De vrije val van Vestia" het volgende: "Staal was duidelijk de baas en dulde geen tegenspraak. Staals wil was wet. En dat moesten zijn werknemers goed begrijpen. Het personeel was daaraan gewend."

Staal had een beeld om zich heen gecreëerd van een eigenzinnige en succesvolle bestuurder die zijn organisatie ook op een eigenzinnige wijze moest besturen. Een éénhoofdig bestuur was de oplossing. Staal was zelfs trots op deze aanpak. Een tragisch gevolg daarvan was wel dat de opperbevelhebber zelf zijn adviseurs koos en zelf besloot wanneer wie wat mocht weten. Hoeveel informatie bijvoorbeeld de raad van commissarissen nodig had, bepaalde Staal.

Ook bij Ahold en ABN AMRO was een sfeer van succes rondom de voormannen gecreëerd. Een sfeer die tegenspraak tot taboe maakte en zorgde voor een uitzinnige lemmingenpolonaise op weg naar de afgrond. Het blijft ongelooflijk hoe dit kan gebeuren. Er zijn genoeg argumenten vanuit onderzoeken dat checks and balances binnen organisaties van belang zijn en dat iedere vorm van leiderschap zijn houdbaarheidsdatum heeft. En wanneer het louter gaat om machtsuitoefening en geen tegenspraak wordt geduld dan komt de houdbaarheidsdatum vroeger dan gedacht.

8.4.1 Omzeil de mythe van het feilloze leiderschap

1. Voorkomen is beter dan genezen. Voorkom dus dat er een vorm van éénhoofdig bestuur ontstaat. Organiseer binnen de top voldoende tegenspraak. Dat betekent ook dat de ondernemingsraad een eigen visie moet hebben op het besturen van de organisatie. De gewenste bestuursstijl is daarbij een belangrijk beoordelingspunt.
2. Onderhoud een actieve relatie met de raad van toezicht of de raad van commissarissen. Deze hebben een belangrijke rol in het toezicht houden op het functioneren van de bestuurders. Door regelmatig met elkaar te communiceren over de wijze van besturen kunnen de beide raden zich meer bewust

worden van eventuele blinde vlekken in het beoordelen van de bestuurder. Hierbij hebben ondernemingsraad en raad van commissarissen of toezicht een gemeenschappelijke belang en verantwoordelijkheid.

3. Kies voor een zakelijke en kritische houding ten opzichte van een bestuurder. Teveel zie ik dat ondernemingsraden of in een knellende harmonie met hun bestuurder overleggen of zijn verstrand in een procedurele guerrillaoorlog. Harmonie om de harmonie heeft veel gevaren in zich. De Britse staatsman Winston Churchill zei al "Wanneer twee personen het uitsluitend met elkaar eens zijn, dan is een van de twee volstrekt overbodig." Ook een guerrilla over gevolgde procedures biedt geen soelaas. Op deze manier raakt al snel de inhoud zoek. Als we er vanuit gaan dat er binnen organisaties deels tegengestelde en deels gemeenschappelijke belangen zijn, dan past een houding die gericht is op koel en zakelijk onderhandelen. Dat vraagt in ieder geval ook om een inhoudelijke visie en voorbereiding van de ondernemingsraad.
4. Voer beoordelingsgesprekken met de bestuurder. Natuurlijk kan een ondernemingsraad geen daadwerkelijke beoordelingsgesprekken voeren maar zou het niet getuigen van lef als een bestuurder bereid zou zijn om zijn functioneren ook te laten beoordelen door de leden van de raad? Vragen die daarbij aan de orde kunnen komen: Wat is er terecht gekomen van zijn plannen? Hoe staat het met zijn stijl van besturen? Is de bestuurder in staat om signalen op te pakken vanuit de diverse geledingen?
5. Spreek als ondernemingsraad met diverse stakeholders binnen de organisatie. Te veel wordt het overleg nog gedomineerd door de gesprekken met de bestuurder en af en toe een HR manager op de linkerflank. Maar de ondernemingsraad zou bewust in gesprek moeten gaan met andere stakeholders binnen de organisatie. Vanuit verschillende hoeken kunnen andere ervaringen naar voren gebracht worden die ook relevant zijn voor de boordeling van de bestuurder en het beleid.
6. Een vorm om vraagstukken boven water te krijgen en het bestaande beleid te toetsen is het organiseren van hoorzittingen. Een ondernemingsraad kan gericht aan de hand van een aantal prangende vragen op onderzoek gaan. Het mooiste is natuurlijk om de meer "verborgen" vraagstukken of taboe onderwerpen aan te kaarten. Past de groeistrategie wel bij onze organisatie? En wat is de prijs van deze groeistrategie?
7. Check de inhoud van het beleid. Zijn we als organisatie nog wel met de goede dingen bezig? Waar leidt het beleid toe? Dit kan door binnen het overleg hier ruimte voor te maken of door een externe deskun-

- dige te vragen om een (gericht) onderzoek. Een dergelijk onderzoek kan als contra expertise worden benut voor het bestaande beleid.
8. Werk aan je eigen competenties. Om een bestuurder goed van repliek te dienen zou een ondernemingsraad permanent moeten werken aan de ontwikkeling van de competenties: autonome en kritische houding, onderhandelingsvaardigheden en investeren in bepaalde kennisgebieden zoals bijvoorbeeld het financieel beleid.
 9. Wees je bewust van de taal die wordt gebruikt. Ik heb gewezen op de gevolgen van het gebruik van de militaire metafoor in de organisatie. Wat zijn de woorden die door de bestuurder worden gebruikt? Welke betekenis kun je daar aan ontlenuen? Wat is het effect daarvan? Bijvoorbeeld door steeds maar te focussen op 'alle neuzen in dezelfde richting' of 'eenheid van beleid' kun je verschil van opvattingen als afwijkend gaan zien.
 10. Maak gebruik van humor. Humor kan zaken vaak eens flink op zijn kop zetten en een andere invalshoek opleveren. Sarcasme is niet nodig, ironie zal volstaan. Hoe bestand is de top van de organisatie tegen humor? In mijn eigen praktijk heb ik meegeemaakt dat ondernemingsraden lijsten gingen aanleggen van grappen die niet gemaakt mochten worden in nabijheid van de bestuurder. Humor relativeert ook posities. Het zorgt ervoor dat men met minder ontzag aankijkt tegen mensen met een hoge positie. De oude kasteelheren waardeerden vroeger de rol van de hofnar. Deze kon verpakt in grollen en grappen als enige de waarheid naar voren brengen.
 - II. Als laatste punt wil ik noemen dat de ondernemingsraad ook zelf verantwoording moet afleggen over de stappen die zijn ondernomen. Vroeger gold nog de wettelijke verplichting om een jaarverslag te maken. Dat werd echter te vaak als een ritueel gezien en is nu niet langer verplicht. Wat mij betreft kan het goed zijn, ook voor de buitenwacht, om te zien wat een ondernemingsraad ziet als eventuele risico's van een bestuursstijl en welke acties men daarin heeft ondernomen. Het geeft daarmee ook meer belang aan de taken van een ondernemingsraad.

8.5 Samenvatting

Er is een belang voor organisaties om niet te vervallen in een drama zoals bij Ahold, ABN AMRO en Vestia. Te-

genspraak is van grote belang om de fixatie en eigen-gereidheid van de leiding te temperen. Er zijn drie belangrijke belemmeringen om deze tegenspraakrol goed te vervullen. Kennis van deze belemmeringen kan helpen om wel de rol van tegenspreker op te pakken. De eerste belemmering stamt van de Abilene paradox. Deze laat zien dat mensen meegaan in een besluit wat ze collectief niet willen. Binnen organisaties is de werkelijkheid nog weerbarstiger. Daar verschan-sen mensen zich achter verdedigingswallen, het lijkt alsof ze met elkaar communiceren maar in feite gebeurt er niets. Dit bemoeilijkt een echte open communicatie die er op gericht is om lastige onderwerpen op tafel te brengen en er over door te praten. De cocktail van blokkades wordt nog venijniger als we de derde belemme-ring kennen: die van de mythe van het feilloze leiderschap. Ondanks talloze onderzoeken die aantonen dat te sterke leiderschap zonder tegenspraak vroeg of laat leidt tot problemen gebeurt het toch. Ook dit heeft gevolgen voor de ondernemingsraad. Wie weet is men wel net zo gehypnotiseerd als anderen of heeft men volledig afgehaakt in het gesprek.

Toch zijn er wat mij betreft praktische mogelijkheden om de blokkades te slechten of te omzeilen. Op deze manier ontstaat er meer ruimte voor een tegen-draadse ondernemingsraad. Een tegenkracht waar iedere organisatie belang bij heeft.

Die tegenspraak kan vanuit verschillende hoeken en gaten komen. Wat mij betreft heeft de ondernemings-raad een prachtige buitenkans om met nieuwe energie deze tegenspraakrol op te pakken.

Gebruikte literatuur

The Abilene Paradox: The Management of Agreement, Jerry B Harvey, 1974

Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie, Henk van Dongen, 1996, Eburon

Co creatie van verandering. Andre Wierdsma, 1999, Eburon

Overcoming organizational defenses Chris Argyris, 1990 Prentice Hill

Het drama Ahold, Jeroen Smit, 2004, balans

De prooi, blinde trots breekt ABN AMRO, Jeroen Smit, 2008, Prometheus

De vrije val van Vestia, Hans Verbraeken, 2014, Business contact

Dit kan niet waar zijn, Joris Luyendijk, 2015, Atlas contact