

Waar zijn de helden?

‘De nieuwe helden’, zo luidde de titel van het artikel dat wij vorig jaar over ondernemingsraden schreven (OR informatie, 2014/4). Want om misstanden in organisaties te bestrijden en organisaties te ontwikkelen waarin vertrouwen, trots en plezier kernbegrippen zijn is heldengedrag nodig, vinden we. Maar wat is dat, heldengedrag? En kun je het leren?

Door Jan de Jonge en Bas Dingjan

Heldengedrag kan verschillende vormen aannemen. Sommige mensen worden ‘per ongeluk’ een held. Ze zien iets gebeuren en ze handelen dan, vaak zonder daar eerst over na te denken, heldhaftig. Een voorbeeld hiervan is Jasper Schuringa. Hij zat in het vliegtuig dat op 25 december 2009 van Schiphol naar Detroit vloog. Twintig minuten voor de landing probeerde de Nigeriaanse Al-Qaida-sympatisant Umar Farouk Abdulmutallab een bom tot ontploffing te brengen. Meerdere passagiers merkten dit op, maar het was Jasper Schuringa die naar de verdachte toe rende om hem, samen met leden van de bemanning, te overmeesteren. Dat Jasper bij deze actie gewond raakte, is typerend voor zulke helden. Het gebeurt niet zelden dat de redder van een drenkeling zelf verdrinkt. Aan heldendom kleeft altijd een zeker risico, zeker als de actie in een opwelling wordt uitgevoerd.

Een ander type held is de oorlogsheld. Over oorlogshelden zijn vaak epische, heroïsche verhalen geschreven. Deze worden

soms verfilmd. Erik Hazelhof Roelfzema, ‘soldaat van Oranje’, is waarschijnlijk Nederlands bekendste oorlogsheld. Of deze mensen als held worden gezien is overigens afhankelijk van aan welke kant je staat. Wie voor de één een held is, is voor de ander een terrorist.

Ook zijn er helden die tegen de stroom in vechten voor een betere toekomst. Dromen over een betere wereld, strijden voor meer rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid. Dat kan op wereldniveau zijn – Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King – maar het kan ook op kleine schaal: vechten voor een betere organisatie. Als wij het over helden in organisaties hebben dan bedoelen wij dit type helden. Helden die zich inzetten voor een betere organisatie, vechten tegen misstanden, niet bang om tegen de stroom in te roeien en risico te lopen. Hieronder twee voorbeelden, beide afkomstig uit de zorg. Dat is niet toevallig, want in de zorg zijn er veel organisaties die vernieuwingen op het gebied van organisatie en medezeggenschap doorvoeren. Er is veel kritiek op de zorg, maar het is óók een broedplaats van vernieuwing.

Drie voorbeelden

De or die positief adviseert over gedwongen ontslag
Een thuiszorgorganisatie is al geruime tijd bezig met de ontwikkeling van zelfsturing. Dit is een proces dat zorgvuldig en met ex-

terne begeleiding wordt aangepakt. Zelfsturing betekent onder meer dat de teams in de toekomst zelf verantwoordelijk worden voor hun planning en het klantcontact. Deze twee activiteiten worden nu uitgevoerd door twee centrale afdelingen op het hoofdkantoor: planning en klantcontact.

Deze twee activiteiten moeten dus worden overgeheveld naar de teams. Dit betekent dat de betreffende functies op het hoofdkantoor overbodig worden. De directie en de or zijn zich hier terdege van bewust; in de or zitten ook mensen uit deze centrale afdelingen. Na overleg tussen directie en or wordt besloten om de betrokken afdelingen zo snel mogelijk op te heffen. Dit met alle pijnlijke personele consequenties van dien, zoals gedwongen ontslagen. De or geeft de directie veel tips over hoe de overdracht naar de teams succesvol zou kunnen verlopen. Natuurlijk hamert de or ook op een zorgvuldige omgang met de boventallige medewerkers.

Heeft deze or heldengedrag laten zien? Wij vinden van wel. Het ging deze or om het bereiken van een mooiere, betere organisatie, waar medewerkers veel autonomie hebben en cliënten snel en effectief hulp krijgen. De or heeft daarmee, tegen de stroom in, een eigen koers gevaren: hij ging voor het belang van de totale organisatie, niet voor dat van een kleine groep medewerkers.

De or die het instemmings- en adviesrecht loslaat
Een belangrijk speerpunt bij een grote organisatie die zorg en dienstverlening biedt aan mensen met een handicap, is ‘eigenaarschap’. Hoe kun je je eigenaar voelen van de kwaliteit van jouw werk? Als je erover nadent is het niet zo ingewikkeld: je voelt je meer eigenaar naarmate je meer invloed hebt op je werk. Niet indirect, via de or, maar direct, zodat je het samen met je collega’s zelf kunt bepalen. Daar was iedereen het over eens, ook de or. En al snel kwam de or tot de conclusie dat daar een nieuwe vorm van medezeggenschap bij hoort, met maximale zeggenschap voor medewerkers in plaats van voor de or.

Waar zijn de helden?

Waar zijn de helden?
Wat is een heldendaad?
Staan ze vertwijfeld op hun sokkel?
Of lopen ze, lopen ze gewoon op straat?
(Thé Lau, 2000)

De or heeft daarom op eigen initiatief gekozen voor minder leden, 11 in plaats van de 17 die volgens de WOR mogelijk zijn. Het budget dat daardoor vrijkwam, is ingezet voor het stimuleren van zeggenschap van alle medewerkers. De or komt alleen in beeld als dit een toegevoegde waarde heeft. Toen een besluit over werktijden bij de or werd neergelegd, gaf de or aan dat dit niet op het juiste bordje lag: het team en de teamleider zijn degenen die met elkaar in gesprek moeten over hoe ze de werktijden gaan organiseren. Dus de or doet het niet zelf, maar legt de medezeggenschap bij de teams neer; interessant is dat or-leden de teams daarbij zijn gaan coachen. De or van deze organisatie heeft het nauwelijks meer over adviesrecht of instemmingsrecht. De WOR is niet helemaal aan de kant geschoven, deze dient nog steeds als vangnet. “Maar die wordt nog maar heel zelden uit de kast gehaald”, aldus deze or. De or is regisseur van medezeggenschap geworden en vernieuwer (‘kantelaar’), die samen met het management op zoek gaat naar een mooiere, betere organisatie waarin medewerkers optimale zeggenschap hebben over hun eigen werk en over belangrijke keuzes binnen de organisatie.

Is hier sprake van heldengedrag? Wij vinden van wel. Een or die niet meegaat met de heersende opvatting dat advies- en instemmingsrecht het hart van de medezeggenschap vormt en die het houvast van de WOR los durft te laten, beschouwen wij als helden.

De or als antiheld

Niet iedere or vertoont heldengedrag. Dat laat het volgende voorbeeld zien, afkomstig uit een grote gemeente. Drie jaar geleden kwam er een nieuwe gemeentesecretaris, een mannetjesputter. Hij zag al snel wat er aan de hand was: de diensten waren verkokerd en werkten langs elkaar heen. Het kon een stuk efficiënter. De oplossing: er moest gereorganiseerd worden. De diensten moesten worden opgeheven om tot een netwerk van organisatieonderdelen te komen, de ondersteunende afdelingen (ICT, Administratie, P&O) moesten worden gecentraliseerd in een Shared Service Centre, de Bestuursdienst omgevormd tot een kleine, hoogwaardige concernstaf.

De or werd overal keurig bij betrokken. Hij dacht mee over herplaatsingsprocedures, plaatsingsadviescommissies en toetsingadviescommissies. Organiseerde medewerkersbijeenkomsten over de reorganisatie waar



iedereen zijn zegje mocht doen, maar waar iedereen zijn mond hield, want bang voor zijn baan. Op papier was het allemaal keurig en zorgvuldig geregeld, maar de praktijk was anders. Medewerkers die de plannen steunden, kregen mooie functies. Als je kritisch was of tot ‘de oude garde’ werd gerekend, moest je op je eigen functie solliciteren en bleek je lang niet altijd aan het vastgestelde competentieprofiel te voldoen ...

“De reorganisatie geeft mensen een onveilig en onzeker gevoel”, zei de voorzitter van de or een jaar later op de regionale radio. “Wij moeten begin volgend jaar instemmen met een aantal maatregelen, het moet allemaal niet te snel.” Daar werd naar geluisterd. De plannen werden uitgesteld, op onderdelen aangepast of verder ingevuld. De or stemde vervolgens in. Het gevolg: de reorganisatie ging gewoon door, maar mensen bleven nog langer in onzekerheid zitten. Na twee jaar veranderden honderden ambtenaren van werkplek, murw geslagen.

Een held zet zich in voor een betere organisatie

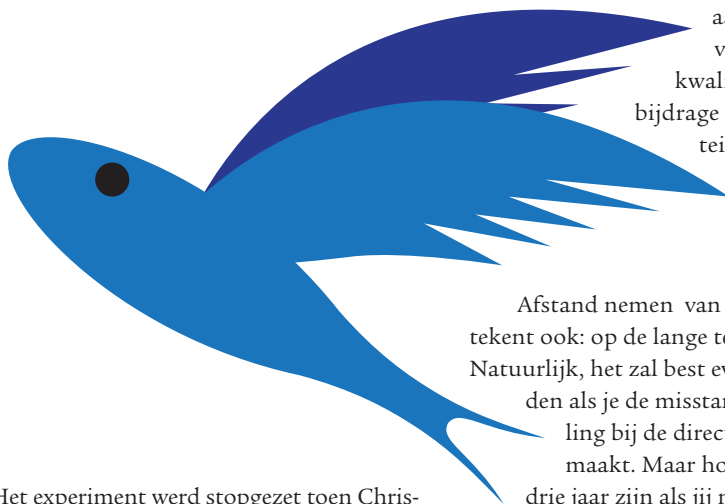
De or als antiheld: onbewust ingepakt door het management. Wat had de or wel moeten doen? Heldengedrag vertonen, zijn mond open doen. Zeggen dat zo’n top-

down ingevoerde reorganisatie nergens op slaat. De or had machtsspelletjes en vriendjespolitiek aan de kaak moeten stellen. Zijn voelhorens uitsteken, luisteren

naar de onderstroom en zeggen wat iedereen wist: dit klopt niet. De or had de rol van waakhond moeten vervullen: blaffen als er gevaar dreigt en bijten als het niet anders kan.

Boeven en helden

Philip Zimbardo is een Amerikaanse psycholoog, bekend geworden door het Stanford Prison Experiment van 1971. Studenten werden willekeurig in twee groepen opgesplitst: een groep gevangenen en een groep bewakers. Vrijwel onmiddellijk gingen de studenten zich naar hun rol gedragen: gevangenen werden onderdanig, bewakers begonnen hun macht te misbruiken. →



Het experiment werd stopgezet toen Christine Maslach, de vriendin van Zimbardo, kritiek op de mensonterende omstandigheden uitvoerde. Slechts zes dagen van de geplande twee weken waren volbracht.

Zimbardo heeft jarenlang onderzocht hoe het kan dat gewone mensen in bepaalde omstandigheden duivelse daden verrichten. Op een gegeven moment heeft hij de vraagstelling omgedraaid: kunnen we ook omstandigheden creëren die er voor zorgen dat mensen heldengedrag gaan vertonen? Zijn boek 'Het Lucifer Effect' uit 2010 zou verplichte kost moeten zijn voor managers en or-leden.

Uit het werk van Zimbardo hebben wij drie adviezen afgeleid voor or-leden en alle andere medewerkers die vinden dat er binnen hun organisatie meer heldengedrag nodig is.

Drie adviezen

1. *Neem soms afstand*

Neem soms afstand van de situatie in het hier-en-nu. Vaak nemen we 'foute' situaties die geleidelijk ontstaan zijn, nauwelijks meer als zodanig waar. We zitten er midden in. Dat de baas een deel van zijn medewerkers structureel negeert – tja, zo is hij nou eenmaal. Dat mensen bij een reorganisatie bang en onzeker zijn – tja, dat is logisch. Maar zou je ook zo denken als je daar van een afstandje naar zou kijken?

Afstand nemen betekent ook: kritisch nadenken. Neem zaken niet voor zoete koek aan. Probeer te bepalen of het middel niet erger is dan de kwaal. Bij voorgenomen reorganisaties, bijvoorbeeld. Welk probleem lossen we ermee op? Is het wel 'de oplossing', een reorganisatie? Of zijn er ook andere manieren om het probleem

aan te pakken? Levert het nieuwe kwaliteitssysteem een bijdrage aan echte kwaliteit of bestaat het vooral uit procedures en formulieren?

Afstand nemen van het hier-en-nu betekent ook: op de lange termijn denken. Natuurlijk, het zal best even vervelend worden als je de misstanden op een afdeling bij de directie aanhangig maakt. Maar hoe zou het over drie jaar zijn als jij niks doet? En hoe zou jij dan naar jezelf hebben gekeken? Natuurlijk, de situatie bij jouw organisatie is vandaag zoals hij is. Maar hoe zou het er over drie jaar eigenlijk uit moeten zien? En wat moet je doen om dat te bereiken?

2. *Ontwikkel jouw eigen 'moreel kompas'*

Het ontwikkelen van een moreel kompas betekent dat je nadenkt over wat je niet wilt en wel wilt. Een or voelt meestal haarfijn aan wat er niet deugt in een organisatie of aan een voorstel van de bestuurder. Wil je als or het verschil maken, dan moet je dat waarvan je voelt dat het niet klopt, uitspreken. Het is van groot belang dat je duidelijk weet wat je niet wilt, maar vooral wat je wel wilt.

Dat wat je niet wilt: wat is voor jou de ondergrens? Welk gedrag van een bestuurder of manager vind je nog acceptabel en welk niet? Welke reorganisatie zou je wel pikken en welke niet meer? Als je daar van tevoren, het liefst als volledige or, over nadenkt, dan ben je – als die situatie zich voordoet – er klaar voor om te handelen. Je weet wanneer de situatie een heldhaftige reactie vraagt, daar heb je over nagedacht. En onderzoek (van Zimbardo) laat zien dat dit de kans op heldengedrag sterk vergroot! Dus or's en or-leden – maar eigenlijk iedereen in de organisatie: denk aandachtig en kritisch na welke situaties op je weg kunnen komen, zodat je er niet door wordt overvallen en weet of er heldengedrag wordt gevraagd.

Het tweede deel van jouw moreel kompas is je droom, je ideale organisatie. Wat is de organisatie waar je naar streeft? Om iets te bereiken heb je inspiratie nodig, een krachtig beeld waar je naar toe wilt. Als je die niet hebt, ontbreekt 'het heilige vuur'. "I have a

dream", zei Martin Luther King. Helden strijden voor hun droom.

3. *Verschuil je nooit achter een groep*


Heldengedrag is altijd individueel. Iemand is een held en dat is altijd een persoon die durft in te gaan tegen de heersende opvattingen, dus tegen de druk van een groep.

Dus: verschuil je nooit achter een groep. Ook niet achter de or. Het is verleidelijk je te voegen naar de druk van de groep, want als je dat niet doet kun je conflicten krijgen, afgewezen worden door de groep. Het is makkelijker gezegd dan gedaan, maar: wees er niet bang voor. Ontwikkel, in de termen van Zimbardo, de 'persoonlijke hardheid' die nodig is om achter je eigen principes te blijven staan.

Wat natuurlijk fijn is, is als je bij een groep hoort die dezelfde waarden en principes hanteert als jij zelf. Dus: praat in de or over wat jullie belangrijk en nastrevenswaardig vinden. Praat daar ook met de bestuurder en andere topmanagers over. Ga er niet al te gemakkelijk vanuit dat zij andere waarden en principes hebben. Zouden zij niet ook graag een organisatie willen zonder overdreven top-down sturing, zonder de ene reorganisatie na de ander, zonder een overmaat aan bureaucratie en formulieren? Vaak zijn ze zich niet bewust van het effect van hun besluiten. Praat er met ze over!

Maar het belangrijkste blijft: verstop je niet achter anderen. 'Jouw eigen identiteit bevestigen', noemt Zimbardo dat. Wees geen meeloper, maar probeer een held te zijn. Al is het maar een kleine held ...

Tot slot

Om misstanden te bestrijden en mooiere en betere organisaties te ontwikkelen, is heldengedrag nodig. Mensen die zich inzetten voor een betere, rechtvaardige organisatie, niet bang om tegen de stroom in te gaan en risico te lopen. Wij denken dat or-leden bij uitstek zo'n rol zouden moeten vervullen. Het is daarvoor nodig zo nu en dan afstand te nemen van de dagelijkse praktijk en je moreel kompas te ontwikkelen. Verschuil je daarbij nooit achter de groep, dus óók niet achter de ondernemingsraad. 

Jan de Jonge is partner van Buro Nieuw Organiseren en directeur van TCG-groep, jan@nieuworganiseren.nl.

Bas Dingjan is trainer-adviseur bij adviesbureau ATIM, bdingjan@atim.eu.