

Tegen spraak



Hoe je beter wordt
van **dwarsliggers**

Eerste druk oktober 2015

Uitgeverij Haystack
Postbus 308
5300 AH Zaltbommel
0418-680180

www.haystack.nl
needle@haystack.nl

Auteur: Peter van Lonkhuyzen
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 verveelvoudigd 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

WOORD VOORAF

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

Tegen spraak



Tegenspraak is lastig en confronterend. Maar je kunt kritiek ook gebruiken om fouten te voorkomen en beter samen te werken. Wie durft?

In de luchtvaart, bij de politie en in ziekenhuizen zijn steeds minder mensen bang voor tegenspraak. Bestuurders, manager en professionals hebben er geleerd hoe ze zichzelf en hun organisatie kunnen verbeteren met dwarsliggers. In dit boek boordevol anekdotes en voorbeelden kun je lezen wat je zelf kunt doen om kritiek te accepteren, en te geven.

Peter van Lonkhuyzen is auteur en journalist. Hij schrijft voor uiteenlopende tijdschriften en kranten over management, organisatie, innovatie en technologie. Peter publiceerde eerder het boek *Taboe: macht. Waarom chefs in dictators en ondergeschikten in zombies veranderen.*



'Een dappere en vermakelijke poging om de innerlijke drijfveren van machthebbers en hun ondergeschikten bloot te leggen.'

NRC Handelsblad over Taboe: macht

'Vermakelijk en toegankelijk geschreven'

Het Financieele Dagblad over Taboe: macht

