



'You may be right or may be wrong, but the President has made up his mind.'

EEN KENNISMAKING MET GROEPSDENKEN

Faciliteren van verantwoordelijkheid

TEKST ROB VAN ES EN PETER DE ROODE // ILLUSTRATIE AAD GOUDAPPEL

Hoe komt het dat intelligente mensen, managers en professionals, soms wel weten wat goed is om te doen, maar het vervolgens niet doen en dus hun verantwoordelijkheid niet nemen? Deze vraag is van alle tijden. Berucht is het voorbeeld van de inval in de Varkensbaai waarbij president Kennedy slachtoffer werd van wat later door Irving Janis aangeduid zou worden als 'groepsdenken'. Dit verschijnsel is hardnekkig, zeker in politieke sferen. Zo ontwikkelde zich rond George W. Bush een eigen cultuur gekenmerkt door groepsdenken, toen hij de oorlog aan Irak en diens leider Saddam Hoessein wilde verklaren. De noodzaak om Irak binnen te vallen had verschillende oorzaken, die niet alleen achteraf gezien ongegrond waren. Maar tegengesproken werd Bush niet, dat paste niet in de cultuur van zijn hofhouding. In bedrijven zien we weliswaar een ander decor maar dezelfde rekvisieten: arrogantie van de macht, een ineffectieve hofhouding, onethisch handelen en het ontbreken van zelfkritisch vermogen. Daar kunnen we wat van leren. In dit artikel stellen we de vraag aan de orde: hoe stimuleren we mensen binnen organisaties om hun verantwoordelijkheid te nemen? We komen uit op drie organisatierichtlijnen en een speciale rol voor de manager.

VAN VARKENSBAAI...

'Hoe heb ik zo stom kunnen zijn?' Dat was een van de reflecties van president Kennedy (JFK), hoofdpersoon in een van de beroemdste drama's uit de geschiedenis van de Verenigde Staten. Het zou later door Irving Janis worden aangeduid als *The perfect failure*: alles wat fout kon gaan, ging ook fout. De invasie in de Varkensbaai (1961) maakte deel uit van de plannen

van de CIA om Cuba binnen te vallen. De CIA had een plan gemaakt waarbij zo'n 1400 Cubaanse ballingen, gesteund door de marine van de VS, de Varkensbaai zouden bezetten. Maar niets ging zoals was gepland. Er was ook op niets geanticipeerd. Als de president en zijn adviseurs zich dit scenario hadden verbeeld of als een mogelijk risico hadden berekend dan hadden ze het zonder twijfel verworpen. Het resultaat was dramatisch: veel van de ballingen verloren het leven, de president ging af voor het oog van de wereld en supermacht VS liep een stevige imago-deuk op. Opmerkelijk, want de adviseurs van JFK waren bepaald geen domme jongens. Ze waren goed tot zeer goed gekwalificeerd voor hun functie maar vormden als groep geen vuist tegen de plannen van de CIA. De enkeling die dat wel deed, werd apart genomen door Robert Kennedy, broer van JFK, en hem werd het volgende te verstaan gegeven: 'You may be right or may be wrong, but the President has made up his mind. Don't push it any further. Now is the time for everyone to help him all they can.'

Janis concludeert dat JFK en zijn beleidsadviseurs slachtoffer waren van groepsdenken. Het falen van de binnencirkel van Kennedy om een aantal van de verkeerde aannames achter de Varkensbaai-invasie bloot te leggen, kan gedeeltelijk worden toegeschreven aan de groepstendens om overeenstemming te bereiken ten koste van het zoeken van informatie, kritische beoordeling en debat. Janis gebruikt de term 'groepsdenken' om aan te duiden dat mensen op een specifieke manier een zeer hoge mate van cohesie vertonen. De leden streven naar unanimiteit en over-

rulen daarmee hun eigen inzichten en associaties. Groepsdenken verwijst naar een verslechtering van mentale efficiëntie. Het individuele, kritische denken wordt opgegeven ten gunste van de groep.

...NAAR HET DRAMA A HOLD

Veertig jaar later, rond 2001, speelt zich het drama Ahold af (Zie ook Jeroen Smits *Het drama Ahold*). De van fraude verdachte organisatie zou bepaalde documenten voor accountants hebben achtergehouden. CEO Van der Hoeven was maar met één ding bezig: de grootste worden door middel van overnames. In die obsessie werd hij niet echt teruggefloten. Weliswaar gaf een enkeling binnen Ahold af en toe blijk van zijn afkeuring voor de snelheid en de aanpak waarmee alles plaatsvond en waren er opmerkingen in de trant van 'Cees je kunt beter de beste willen zijn, dan word je vanzelf de grootste', maar ze waren aan dovemansoren besteed. De

Het verval op het eind is zeer goed waar te nemen, maar juist dan is het zeer moeilijk om te herstellen.

Ahold-bestuurders lieten hun zonnekoning onverantwoordelijk gedrag vertonen omdat hun eigenbelang groter was dan de morele verantwoording naar de organisatie en haar werknemers en naar de aandeelhouders, van pensioenfondsen tot kleine beleggers.

VIJF FASEN VAN VERVAL

Wat maakt nu dat dergelijke onverkwalijkte situaties zich kunnen voordoen? In zijn boek *How the mighty fall* geeft Collins >>

Hoe steller leidinggevenden zijn over hun plannen, des te meer afbreukrisico's zij lopen.

naar aanleiding van uitgebreid onderzoek een interessante verklaring voor het verval door groepsdenken rond een zonnekoning. Hij onderscheidt vijf fasen.

Fase 1 Overmoed. In deze fase prevaleert 'weten' boven 'leren'. Alle belangrijke zaken worden beslist door de leidinggevende en 'waarom-vragen' worden niet gesteld.

Fase 2 Ongedisciplineerd najagen van meer. Individuele belangen staan boven het organisatiebelang. Er is een hoge mate van kortetermijndenken en er wordt gehandeld zonder visie. De eerste signalen van grote problemen dienen zich aan.

Fase 3 Ontkennen van risico's en gevaar. Het management gaat obsessief reorganiseren en benadrukt alleen maar de positieve aspecten van de business. Er worden grote beslissingen genomen zonder feitelijke basis. Tevens is er een afname van de gezondheid van de teamdynamiek en is men op zoek naar schuldigen. De problemen worden in alle hevigheid duidelijk.

Fase 4 Wanhopig zoeken naar redding. De top van de organisatie gaat op zoek naar de ideale oplossing ('silver bullet'). De consequentie hiervan is dat men voor grote en snelle oplossingen gaat. Er wordt van alles opgestart maar niets wordt afgerond.

Fase 5 Overgave aan irrelevantie of einde van het bedrijf. De neerwaartse spiraal gaat verder en de hoop vervaagt en reddingsmogelijkheden nemen af.

Al deze fasen zijn te herkennen in *Het drama Ahold*. De hoofdpersonen zullen zich dat geen moment bewust zijn geweest, althans hebben dat niet of nauwelijks naar elkaar uitgesproken. Een interessante opmerking van Collins is dat het verval in de beginfase het moeilijkst is waar te nemen maar relatief gemakkelijk is te herstellen en dat het verval op het eind zeer goed is waar te nemen maar dat het juist dan zeer moeilijk is om te herstellen. De bestuurders van Ahold waren verantwoordelijk voor de organisatie maar ze namen hun verantwoordelijkheid niet. De eigen belangen (lees: de verzilvering van de optiekpakketten) prevaleerden zodanig dat collectieve verantwoordelijkheid ontbrak.

LESSONS LEARNED

In organisaties worden veel beslissingen in groepen genomen. Maar als niet elk groepslid zijn onafhankelijke mening mag geven, neemt de kracht van de groep af. Zo kunnen vermeende groepsbeslissingen simpelweg 'autoritaire beslissingen' van een leidinggevende zijn. In de zichtbare wereld van de bovenstroom kun je dat proces niet waarnemen. Wie 'afdaalt' naar de onderstroom en ziet wat er gebeurt in de groepsdynamica, voelt heel andere dingen. Hoe ervoor te zorgen dat de stem van het individu niet verloren gaat in de groep, ongeacht zijn positie in de hiërarchie? De *lessons learned* van Kennedy waren dat hij in het vervolg elke adviseur uitdaagde om kritiek te geven op zijn nieuwe plannen. Dezelfde les trok ook NASA na de rampen met het ruimteveer Challenger (1986) en het Space Shuttle-ongeluk met de Columbia (2003).

Op plannen waarvan de top van een organisatie hoge verwachtingen heeft, oefent diezelfde top automatisch en soms onbewust een hoge druk uit om tot een akkoord te komen. Druk die ervoor zorgt dat kritische feedback op de plannen niet welkom is. Hoe steller leidinggevenden zijn over hun plannen en hun aanpak des te meer afbreukrisico's zij lopen. Filosoof Francis Bacon vatte dit lang geleden goed samen: 'Als een mens met zekerheden

zal beginnen, zal hij in twijfels eindigen, maar als hij met twijfels zal willen beginnen, dan zal hij in zekerheden eindigen.' Wanneer leidinggevenden niet open staan, hoge verwachtingen creëren, en druk uitoefenen op hun medewerkers om geen feedback te geven, is het een *mission impossible* voor de medewerkers hun verantwoordelijkheid te nemen.

LESSONS TO BE LEARNED

De huidige vraagstukken van organisaties zijn complex en daarom niet langer op te lossen vanuit een enkelvoudig perspectief. Ze vereisen een veelvoudig perspectief op de werkelijkheid. Maar die perspectieven dienen wel verbonden te worden. Daar zit de uitdaging voor veel leidinggevenden en medewerkers en tegelijkertijd ook hun angst. Bij veelvoudige perspectieven raken we de controle kwijt en dienen we een keuze te maken uit diverse mogelijkheden. Verantwoordelijkheid nemen is het maken van keuzes. Wanneer medewerkers tegen hun manager zeggen 'Vertel jij maar wat ik moet doen', nemen ze dus niet hun verantwoordelijkheid. Naar ons inzicht zijn de drie volgende richtlijnen voor managers en professionals relevant:

1. Het begrijpen van de huidige context kan het beste plaatsvinden door stil te staan bij de opgedane ervaringen uit het verleden en van daaruit naar de



PROFESSIELE ETHIEK

Rob van Es

Gebonden, 314 blz., 1e druk, 2011,
Kluwer

9789013077185

€ 54,00



LEIDINGGEVEN KUN JE ZELF

Peter de Roode

Gebonden, 160 blz., 1e druk, 2012,
Van Duuren Management

9789089651389

€ 24,95

Verschijnt op 18-09-2012

Door in groepen te leren, creëert een team of een afdeling synergie.

toekomst te kijken in relatie tot eigen missie en visie.

2. Open staan voor andere, ook kritische perspectieven levert bredere en soms verrassende inzichten op. Trek ze erbij, verken deze inzichten en diep ze uit in een dialoog.
3. Geef expliciet betekenis aan de huidige context en de uitgediepte inzichten door niet alleen in te gaan op het 'wat' en het 'hoe' maar juist ook op het 'waarom'.

Werken in een organisatie waarin dit gebeurt geeft mensen houvast om hun verantwoordelijkheid te nemen. We zullen deze richtlijnen hieronder kort toelichten.

1. Begrijpen van de huidige context

De eerste richtlijn is het gebruik maken van de opgedane lessen uit het verleden. Met name jonge en nieuwe mensen die fris een organisatie binnenstappen, zijn hiermee onbekend. Een interessante vraag is daarom dan ook: 'Hoe kan er geleerd worden van het verleden?' Wij delen de gedachte van Vinke en Van den Boom (auteurs van *Kleefstof van de menselijke maat*) die stellen dat kernwaarden achterwaarts begrepen moeten worden en dat de organisatiecultuur verder voorwaarts geleerd moet worden. Daarnaast zou het fenomeen 'groepsdenken' breed bekend moeten zijn zodat alle medewerkers én managers met behulp van die inzichten

kunnen reflecteren op hun eigen bijdrage als ook op die van de groep. Een ondersteunend instrument kan het inmiddels vergeten *Yohari-window* zijn, om de blinde vlekken van mensen zowel inzichtelijk als bespreekbaar te maken. De visie van de organisatie en de toekomst die het voor ogen heeft, mag niet ingegeven worden door *wishful thinking*. Wanneer de signalen uit de huidige realiteit genegeerd worden, is het nastreven van een dergelijke visie onverantwoord. In de Aholdcasus is CEO van der Hoeven vooral gericht op de toekomst. Hij schetste toekomstbeelden aan de eigen bestuurders en aandeelhouders die gebaseerd waren op prognoses en berekeningen. Dat wil zeggen: zijn berekeningen. Maar de huidige realiteit met zijn problemen onder andere over de solvabiliteit en over de dalende omzet per vierkante meter bedrijfsruimte, werden genegeerd. Dat brengt ons direct naar de tweede richtlijn.

2. Openstaan voor andere perspectieven

'Openstaan' wil zeggen dat je met oprecht belangstellende en nieuwsgierige houding naar de ander luistert. Niet veroordelend en ook niet interpreterend, maar oprecht onderzoekend luisteren naar wat de ander zegt. Door het stellen van vragen. Niet om te laten zien hoe slim je zelf bent maar om te begrijpen wat de ander precies bedoelt. Als de ander dat ook doet ontstaat een echte dialoog. Daarmee komt een rijk palet van inzichten tot stand waar de organisatie haar voordeel mee kan doen.

3. Geven van betekenis en begrijpen van het 'waarom'

Het begrip 'betekenisgeving' is populair, maar waar staat het precies voor? De Engelse taal maakt onderscheid tussen de woorden 'sense' (begrijp je het?) en 'meaning' (heeft het betekenis voor je?). Organisaties sturen te veel op *sense* (kun je het volgen?) en te weinig op *meaning* (zie je het in?). Toch is het begrip inzien van groter belang: het gaat over het 'waarom' van de dingen. Wanneer mensen het waarom niet begrijpen, slaan ze niet of nauwelijks informatie op. Om de kans te vergroten het geleerde voor de lange termijn te onthouden, zal er zowel sprake moeten zijn van inzien als begrijpen. Dat schept ook betrokkenheid.

LEREN EN VERANTWOORDELIJKHEID

Organisaties zouden naast het individuele leren vooral het groepsleren moeten bevorderen. Individueel leren is vaak gebaseerd op de onderliggende aanname dat een vraagstuk opgelost kan worden door het aanreiken van nieuwe kennis. Maar de uitdagingen waar organisaties zich voor geplaatst zien, hebben niet zozeer te maken met een tekort aan kennis als wel met het effectief ontsluiten van al bestaande kennis en het geven van betekenis daaraan.

Hardnekkige mechanismen worden in stand gehouden bij het individuele leren: voor een complex vraagstuk laat de organisatie zich ondersteunen door een extern bureau en volgen de medewerkers een opleiding of cursus. Onbewust sturen organisaties zo nog steeds op vergaren van meer kennis. Ze gaan eraan voorbij dat in de eigen organisatie veel kennis aanwezig is en dat het perspectief van de externe deskundige vaak maar één zienswijze is op het complexe probleem. Het mechanisme van 'sturen op kennis' zorgt ervoor dat medewerkers hun verantwoordelijkheid niet zullen of kunnen nemen. Er wordt namelijk voor hen beslist. Daarom voelen zij geen betrokkenheid bij de betekenisgeving en spreken we van betrokken betekenisgeving als een belangrijke leervorm op weg naar het nemen van verantwoordelijkheid. Leren kan volgens ons het best plaatsvinden in de groep tegen de context van de eigen organisatie. Dat geeft niet alleen begrip maar vooral veel inzicht. Door in groepen te leren, creëert een team of een afdeling synergie. Een effect waarbij

Faciliteren vereist vooral de moed om het te doen.

sprake is van $1+1 = 3$. Dat effect is te verklaren door de wederzijdse afhankelijkheid die teamleden onderling creëren. Ze hebben elkaar nodig en spreken elkaar daar ook op aan. De rol van de leidinggevende verschuift daarmee van 'deskundige en regelaar' naar 'facilitator'.



OOK ALS E-BOOK

KLEEFSTOF VAN DE MENSELIJKE MAAT
Peter van den Boom, Rob Vinke
Gebonden, 140 blz., 1e druk, 2012,
Van Gorcum
9789023249610
€ 29,95

**GEVRAAGD:
MANAGERS MET 'MOED'**

Wij menen dat er een zinvolle rol voor de manager is weggelegd door te faciliteren: het anderen mogelijk maken te presteren. Niet door antwoorden te *geven* maar door vragen te *stellen*. Sessies die niet langer worden voorbereid in het weekend in PowerPoint en beleefdheidshalve worden afgesloten met de opmerking 'Zijn er nog vragen?' Geen grip hebben op de uitkomst van de bijeenkomst maakt het juist mogelijk dat die bijeenkomst werkelijk toegevoegde waarde heeft. Faciliteren vereist daarom niet alleen de vaardigheid 'de kunst van het vragen stellen' of 'het voeren van een dialoog' maar vooral de moed om het te doen. Moed kunnen we zien als de leergierigheid om risico's te nemen. Niet onnodig veel risico (overmoed) maar ook zeker niet te weinig of zelfs geen (lafheid). Moed houdt het midden tussen lafheid en overmoed en waar dat midden precies ligt, is afhankelijk van de situatie. En het verschilt ook per persoon. Koestenbaum (auteur van *Freedom and Accountability at Work*) stelt

dat moedige mensen op een constructieve manier met angst omgaan. Dat wil zeggen dat ze hun angsten bespreekbaar maken. Angst is dan de basis van groei. Helaas is het omgekeerde vaker het geval en zien we dat mensen angst op een destructieve manier gebruiken. De betrokkene ontkent zijn angst en durft die niet bespreekbaar te maken. Adviseurs, bestuurders en managers laten soms na (zie Ahold) kritische opmerkingen te maken omdat die slecht zouden zijn voor hun carrière. Een zogenaamde CBO, ofwel Carrière Beperkende Opmerking. Het vereist moed om naar eer en geweten de waarheid te spreken. We hebben moed nodig om slecht nieuws aan onze collega's, de CEO of aan bestuursleden te vertellen, om trouw te blijven aan onze principes, om pal te staan voor onze mensen, en om achter professionele inzichten te staan uit ons vakgebied. Maar het vereist ook moed om gewoon te zeggen: 'Dat weet ik niet.' Of: 'Daar heb ik me nog geen mening over gevormd.' Toch ligt daar juist de kracht: informatie inwinnen, het oordeel opschorten, meerdere perspectie-

ven verzamelen, verdieping aanbrengen, koppelen aan eigen missie en visie, en uiteindelijk een goed beargumenteerde keuze maken, waarin natuurlijk de morele aspecten ook zijn meegewogen. Zo'n keuze kun je later welbewust uitdragen als daar door anderen, intern of extern, om wordt gevraagd. Dat is nog eens je verantwoordelijkheid nemen.

Rob van Es is auteur van onder meer *Professionele ethiek (Morele besluitvorming in organisaties en professies)*.

Peter de Roode is auteur van onder meer *Leidinggeven kun je zelf!*

MEER WETEN?

Dit najaar verzorgen **Rob van Es** en **Peter de Roode** een Boekevent over de praktische betekenis van leren en verantwoordelijkheid nemen. Meer informatie vindt u op: www.boekevents.nl

ADVERTENTIE

MET ZIJN UNIVERSELE EN TIJDLOZE PRINCIPES IS STEPHEN R. COVEY VAN GROTE INVLOED GEWEEST OP MILJOENEN MENSEN, EN ZIJN GEDACHTEGOED LEEFT VOORT IN ZIJN BOEKEN.

Er zijn drie constanten in het leven: verandering, keuzes en principes

*

Leef vanuit je verbeelding, niet vanuit je verleden

*

Zolang je denkt dat het probleem elders ligt, is die gedachte het probleem

*

Probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden

*

Heb de moed te veranderen wat je moet veranderen, het inzicht te accepteren wat je niet kunt veranderen, en de wijsheid om het verschil te zien

*

De meesten van ons besteden te veel tijd aan wat urgent is, en te weinig tijd aan wat belangrijk is

*

Leef, heb lief, leer en laat iets na



www.businesscontact.nl

