

13 | Tjellen in de organisatie: Naar een organisatie waarbinnen mensen elkaar uitdagen, tegenspreken en in alternatieven durven denken

Sicco Kuijper

Steeds weer blijkt dat bij grote schandalen binnen organisaties intern al veel langer bekend was dat er zaken goed fout gingen. Het lijkt erop dat in organisaties het gevaar schuilt dat verkeerde, en eventueel frauduleuze, besluiten onweersproken blijven. Terechte vragen die een bestuurder of commissaris die dit gevaar erkent zich vervolgens kan stellen zijn: Mogen, kunnen en durven onze medewerkers tegenspraak bieden aan leidinggevenden die voor de organisatie desastreuze keuzes maken? Bestaat er een cultuur waar mensen elkaar echt uitdagen, tegenspreken en in alternatieven durven denken? En als ik daar niet zeker van ben, wat kan ik nog meer doen om een kritische houding binnen mijn organisatie te bevorderen?

Dit hoofdstuk is bedoeld voor commissarissen en bestuurders die zich bovenstaande vragen stellen. Het begint met een nadere verkenning van de oorzaken waarom het blijkbaar zo moeilijk is om elkaar binnen hiërarchische organisaties de waarheid te vertellen. Uit deze verkenning blijkt onder meer dat we te maken hebben met al te menselijke factoren die diep in ons geworteld zitten en in veel gevallen juist door onze manier van organiseren worden versterkt. Daarnaast blijkt dat wij daar tegenwoordig niet voor het eerst tegenaan lopen. Na de verkenning van het probleem volgt de oplossingsrichting. Deze richting vinden we door een aantal goede voorbeelden te bespreken die ons vervolgens maatregelen opleveren op zowel structureel, procedureel als individueel niveau.

Maar vooraf eerst nog kort een semantische kwestie. E zijn verschillende werkwoorden die horen bij het gewenste gedrag: uitdagen, tegenspreken, bekritisieren, out-of-the-box denken, uitspreken, bespreken en aanspreken. Het Engelse werkwoord *to challenge* dekt eigenlijk nog het beste de lading. Om deze reden volg ik Muel Kaptein die bij gemis aan een goed Nederlands equivalent het werkwoord 'tjellen' heeft geïntroduceerd. Hij omschrijft tjellen als volgt het:

'...op een open, constructieve en prikkelende wijze aan de orde stellen en bespreken van belangrijke zaken'.¹

¹ Zie Kaptein, Muel (2011): Waarom goede mensen soms verkeerde dingen doen, Business contact

We gaan daarmee in dit hoofdstuk op zoek naar handvatten voor bestuurders en commissarissen die een tjelcultuur willen bevorderen.

1. Maatschappelijke trend: tegenkracht

Na elk schandaal horen we dezelfde vraag: Waarom hebben de mensen die wisten dat het de verkeerde kant op ging niet ingegrepen? Dit is een terechte vraag of we het nu hebben over de rol van banken in het ontstaan van de kredietcrisis, het verbouwen van een schip door een woningcorporatie of ondeugdelijk wetenschappelijk onderzoek. Precies deze vraag onderzocht De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) in het rapport *Tegenkracht organiseren, lessen uit de kredietcrisis*.²

De onderzoekers vroegen zich af hoe het toch kon dat op zich goed verdedigbare sturingsinstrumenten kunnen omslaan in wat de RMO onbedoelde perversiteiten noemt. Omdat dit onderzoek zich in eerste instantie richtte op de financiële sector moeten we bij perversiteiten denken aan het verlenen van financiële producten die niet passen bij de consument. Maar de RMO noemt ook voorbeelden van perversiteiten in anderen sectoren. Zo worden ook genoemd de drang in het HBO om zoveel mogelijk diploma's uit te reiken wat ten koste gaat van de kwaliteit van onderwijs evenals de bureaucratische rompslomp als gevolg van de interactie tussen ziekenhuizen en zorgverzekeraars.

Het interessante punt dat naar voren komt in dit onderzoek is dat de meeste perversiteiten niet voortkomen uit foute motieven van de betrokkenen. Het was dus niet zo dat een zwak karakter of extreem egoïsme de oorzaak is van wat later uit zou groeien tot een maatschappelijk schandaal. Het is ook niet zo dat de prikkels (sturingsmechanismen) inherent fout waren en wel moesten leiden tot verkeerde uitkomsten. Toch wordt er vastgesteld dat binnen organisaties vaak genoeg keuzes worden gemaakt die leiden tot perverse uitkomsten. De RMO concludeert dat wanneer een gekozen sturingsinstrument zodanig dominant wordt dat er geen oog meer is voor de meervoudige belangen perversiteiten ontstaan. Het gevaar van sturingsmechanismen is dus dat er een vorm van tunnelvisie ontstaat.

De oplossing ziet de RMO in het organiseren van tegenkracht. Hiermee bedoelt de Raad niet dat we nog meer sturingsmechanismen nodig hebben. Maar de verschillende belangen moeten meer tegendruk kunnen bieden. De oplossing voor het falen van organisaties is niet méér sturing (regels en controle), maar mensen die elkaar aanspreken als een belang of belangrijke informatie over het hoofd wordt gezien.

2 Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2011): *Tegenkracht organiseren, lessen uit de kredietcrisis*, Den Haag

De RMO noemt als belangrijke bron van tegenspraak de mensen (van hoog tot laag) die werkzaam zijn binnen organisaties. Overigens is het rapport slechts één van de rapporten die tot deze conclusie komt. De Nederlandsche Bank noemt in het recente rapport *Leading by example* dat het organiseren van tegenspraak één van de vier essentiële elementen is voor een gezonde cultuur binnen financiële instellingen:

“DNB vindt het van belang dat organisaties meer concrete maatregelen nemen om tegenspraak te bevorderen. Daarmee bevordert je ten eerste een goede bespreking van de relevante risico’s en anderzijds voorkom je ermee dat de besluitvorming teveel afhankelijk is van de dynamiek tussen mensen.”³

Tegenkracht organiseren en tegenspraak zijn twee vormen van tjellen. En beide kunnen ze worden bevorderd door bestuurders en commissarissen. Het onderwerp betreft voor een belangrijk deel de medewerkers. Wanneer een onderneming dreigt de verkeerde afslag te nemen, zijn zij de eerste die tegengas kunnen geven. Zij kennen veel beter dan een externe welke stappen effectief zijn om er voor te zorgen dat de rem ook echt wordt ingedrukt. Als inzittenden hebben zij er ook alle belang bij dat de onderneming niet crasht.

2. Sociaal-psychologische redenen voor verkeerde besluiten

Gezien de recente maatschappelijke ophef over financiële instellingen is het niet vreemd dat rapporten over tjellen in eerste instantie zich op deze organisaties richten. Er is echter geen reden waarom andere sectoren zich deze aanbevelingen niet evengoed ter harte moeten nemen. Waren het gisteren de banken die door een gebrekkige tjelcultuur in de problemen zijn gekomen, vandaag kunnen we hetzelfde zeggen over universiteiten en ziekenhuizen en wie weet welke sector morgen? De reden dat elke organisatie een tjelcultuur nodig heeft is gelegen wat de DNB hiervoor al benoemde als de ‘dynamiek tussen mensen’ oftewel sociaal-psychologische factoren in organisaties. Om de noodzaak van een tjelcultuur beter te begrijpen is het goed om wat nader stil te staan bij deze sociaal-psychologische aspecten.

De verkeerde beslissingen met de grootste impact zijn in de praktijk bijna nooit het gevolg van mensen die moedwillig slecht handelen. Deze besluiten begonnen meestal als een oprecht genomen besluit, dat gegeven is op dat moment relevante factoren door de beslisser als beste oplossing werd beschouwd. Het is dan interessant om te bekijken waarom een foute beslissing niet direct wordt weerproken of in ieder geval later wordt teruggedraaid. Organisatiepsychologen doen al decennia onderzoek naar deze vraag. Om een beter begrip te krijgen van de relevante sociaal-psychologische factoren die leiden tot verkeerde besluitvorming

3 De Nederlandsche Bank (2013): *Leading by example*, publicatie van DNB

binnen organisaties geef ik hieronder een korte opsomming van dertien bekende mechanismen.⁴

1	Gehoorzaamheid (Obedience to authority)	Ik deed alleen maar wat me opgedragen was
2	Sociale beïnvloeding (Social Proof)	Als iedereen het anders ziet, zal ik wel ongelijk hebben
3	Vals consensus effect	Hoe kan iets fout zijn als we het allemaal normaal vinden?
4	Te optimistisch	Ik weet dat de helft van de huwelijken strandt, maar geen kans dat dit mij gebeurt
5	Te zelfverzekerd	Ik weet zeker dat ik goed kan autorijden, in ieder geval beter dan de gemiddelde automobilist
6	Uitleg in eigen voordeel (Self-serving bias)	Ik onthoud vooral argumenten die mijn eigen belang dienen
7	Context bepalen (Framing)	Als ik nu zie dat de context anders is, dan lijkt mijn keuze opeens niet juist meer
8	Proces van glijdende schaal	Ik liet me stapje voor stapje verleiden tot slecht gedrag, ik had niet door dat ik langzaam in het moeras wegzakte
9	Cognitieve dissonantie	Deze informatie moet wel fout zijn, die is zo in tegenspraak met alles waar ik in geloof
10	Onomkeerbare investering (sunk costs)	Ik heb al zoveel in dit project geïnvesteerd, het zou zonde zijn om nu nog te stoppen
11	Tastbaar versus abstract	Wat er voor mijn neus gebeurt vind ik belangrijker dan wat zich buiten mijn gezichtsveld afspeelt
12	Tijdval	Ik vind de effecten op de korte termijn belangrijker dan die op lange termijn
13	Verliesaversie	Ik vind het twee keer zo erg om iets wat ik al heb te verliezen dan dat ik iets nieuws niet krijg

Als u een voorbeeld in gedachten neemt van een verkeerde besluit zult u waarschijnlijk een of meerdere van deze dertien aspecten herkennen. Als tjellen de oplossing is, wat belemmert ons dan om dat nu al in praktijk te brengen? Tjellen vraagt om het spreken van de waarheid met het risico van negatieve persoonlijke consequenties. Over zowel het belang van dit waarheidspreken als de moeilijkheid

4 Prentice, Robert (2004): Teaching Ethics, Heuristics, and Biases, Journal of Business Ethics Education, Volume 1 Issue 1, pp. 57-74, Senate Hall Academic Publishing

daarvan hebben verschillende filosofen nagedacht. Hieronder bespreek ik Socrates als inspiratiebron voor de uitdaging waar organisaties voor staan.

3. Socrates

In de Griekse oudheid was het volgende algemeen bekend: Het Orakel van Delphi liegt nooit. Het spreekt dan wel in raadsels, maar het is de waarheid. Ooit vroeg iemand wie de meest wijze man is. Dit was volgens het orakel Socrates. Alhoewel Socrates dit zelf in eerste instantie in twijfel trok – Hij was zich er immers terdege bewust van dat hij een heleboel niet wist- begreep hij uiteindelijk wat het orakel bedoelde: Hij nam van alle mensen het minste dingen voor waar aan. Vanaf dat moment zag hij voor zichzelf de taak weggelegd om met de mensen om hem heen te onderzoeken welke gedachtegangen we als waar kunnen beschouwen en welke niet. Hij deed dit door middel van de welbekende socratische dialoog.

Met het tonen van de waarheid maakte hij uiteraard niet alleen vrienden in de stad Athene waar hij woonde. Er is veel moed nodig voor waarheidspreken. De moed om het te riskeren dat iemand anders je wat aandoet omdat je hem of haar een waarheid vertelt die onwelgevallig is. (Overigens is voor het accepteren van een ongemakkelijke waarheid evengoed moed nodig)

Maar zelfs Socrates, die zichzelf tot levensdoel had gesteld om de waarheid te onthullen, vond het in sommige gevallen onverstandig om de ongemakkelijke waarheid te zeggen. Hij had bijvoorbeeld als stelregel om nooit de waarheid te vertellen tijdens een grote vergadering. Het persoonlijke risico is dan groot en de kans op acceptatie minimaal. Ook is waarheidspreken veiliger en effectiever als je zelf niet in een hiërarchische (machts-) relatie staat tot diegene die je aanspreekt. De machthebber aanspreken is, in de meeste gevallen, zeer onverstandig. Dit waarheidspreken volgens Socrates, waar moed voor nodig is en buiten de macht dient plaats te vinden, is ook een goede omschrijving van wat we tegenwoordig filosofie noemen.⁵

Ik wil het echter niet hebben over filosofie, maar over het einde van Socrates en wat we daar van kunnen leren. Ondanks Socrates' afstand tot de macht had hij toch teveel vijanden gemaakt. Bijvoorbeeld door stelselmatig aan te tonen dat veel aannames van mensen niet kloppen. Daarnaast zou hij een negatieve impact hebben op de jeugd met al zijn alternatieve ideeën. Zijn wil tot waarheid wordt zijn dood: Hij wordt veroordeeld tot het drinken van de gifbeker.

In overdrachtelijke zin kun je zeggen dat het eerder Socrates was die de mensen een gifbeker voor hield. Niet met als doel om te doden, maar juist om te genezen. zie

⁵ Deze stelling is afkomstig van de filosoof Michel Foucault zie Foucault, Michel (2011): Moed tot waarheid, Boom (vertaling van colleges uit 1984)

het als een inenting of antiodosis. Als de gifbeker leeg is, ben je verlost van je verkeerde opvattingen en kun je vervolgens beter je leven inrichten. Of als groep betere besluiten nemen. Maar blijkbaar waren er op dat moment te veel mensen die niet de moed hadden de gifbeker die Socrates hen aanreikte ook daadwerkelijk leeg te drinken.

Een ander interessant aspect aan Socrates is zijn overtuiging dat er geen verschil bestaat tussen goede besluitvorming en ethiek. Een goede keuze staat gelijk aan een morele keuze. Alhoewel dit een stelling is waar je zeker over kunt discussiëren, kunnen we op zijn minst volhouden dat besluiten die voortkomen uit een goed besluitvormingsproces ook moreel goed te verdedigen zijn.

4. De hofnar

Het door Socrates benoemde probleem met betrekking tot het vertellen van de waarheid aan machthebbers is niet een fenomeen dat typisch is voor de Oudgriekse samenleving. Wie kan vrijuit zeggen tegen de machthebber dat zijn gedrag niet in het algemeen belang is? In verschillende hiërarchische samenlevingen zien we dit probleem terugkomen. We zien er ook verassend vaak eenzelfde oplossing voor. Deze oplossing krijgt gestalte in de vorm van een hofnar. Of we nu kijken naar de keizers in China, de Moghuls in India, de kaliefen in het Midden-Oosten of de Europese koningen, allen hadden zij hofnarren.⁶

Hofnarren vervulden in al deze culturen een vergelijkbare, essentiële, functie. Zij hielden de machthebber een spiegel voor. Alleen door de hofnar wordt hij gewezen op persoonlijke tekortkomingen of andere pijnlijke onderwerpen die anders nooit aan het licht zouden zijn gekomen. Wat alle hofnarren gemeen hadden is dat zij vrijuit konden spreken. In tegenstelling tot de andere hovelingen konden zij taboes en de hiërarchie doorbreken zonder daarvoor gestraft te worden. Zij waren specifiek aangesteld voor deze rol door de machthebber.

Een ander kenmerk van de hofnar was dat zij de laagste in rang waren aan het hof. Of beter gezegd hadden zij helemaal geen hiërarchische positie. De hofnar komt vaak van zeer eenvoudige afkomst, heeft een opvallend fysiek voorkomen zoals een bochel en klein van stuk, of een (geveinsde) geestelijke beperking. Zij waren daarmee nooit een bedreiging voor de heerser.

Ten slotte is de meest kenmerkende eigenschap van een hofnar dat hij of zij gebruik maakt van humor. Humor is bij uitstek een manier om een boodschap te brengen zonder directe veroordeling van een ander. Door gebruik van humor kon de heerser een boodschap worden gebracht zonder dat dit verlies van gezicht betekende.

⁶ Otto, Beatrice K. (2001): *Fools are everywhere, Court jesters around the World*, University of Chicago Press, Chicago

Het bestaan van de hofnar geeft goed weer hoe belangrijk, maar tegelijkertijd ook hoe lastig, het is om een omgeving te creëren waarin de heerser (of de heersende opvattingen) wordt uitgedaagd. De hofnar als oplossing is nog verre van ideaal. Het is immers maar één persoon, die ook nog op elk moment kan worden vervangen als de machthebber genoeg heeft van dat vervelende stemmetje dat zijn besluiten in twijfel trekt.

Zowel het voorbeeld van de hofnar als Socrates geven aan dat we te maken hebben met een lastige, maar belangrijke, uitdaging. De beide voorbeelden geven ons ook al wat handreikingen voor de oplossingsrichting. In de rest van dit hoofdstuk stel ik maatregelen voor die horen bij een tjelcultuur binnen moderne organisaties.

Engeland, circa 1680

Tom Killigrew is de hofnar van koning Charles II en wil hem bewust maken van het feit dat hij zich laat leiden door gunsten en vriendjespolitiek. Elk jaar komen er vele verzoeken binnen vanuit het hele land. Met dat verzoek worden vaak grote sommen geld meegestuurd waarmee de kans op een positieve reactie door de koning aanzienlijk toeneemt. Wanneer de hofnar erachter komt dat de koning een peperduur nieuw formeel koninklijk gewaad heeft besteld neemt hij contact op met de kleermaker. Nadat de koning zijn nieuwe kleren heeft gezien roept hij verontwaardigd de kleermaker op het matje. Hoe had hij het in zijn hoofd gehaald om de zak aan de linkerkant extreem groot te maken en aan de rechterkant extreem klein. De kleermaker verwijst voor deze verandering in design naar de hofnar. Desgevraagd geeft de hofnar zijn toelichting. De grote zak is bedoeld voor de verzoeken uit het land. In contact staan met het volk is immers een groot goed. De kleine rechterzak is voor het geld dat mee zal worden gestuurd. Dat moest tot het minimum worden beperkt.

5. Naar een tjelcultuur

Om te komen tot een tjelcultuur kunnen we om te beginnen drie niveaus onderscheiden waar we actief maatregelen op kunnen nemen. Op het eerste niveau kunnen we *structurele* maatregelen onderscheiden. Er zijn binnen elke organisatie algemene factoren die het uitdagen van de status quo verhinderen danwel bevorderen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de mate waarin mensen die alternatieve meningen hebben daarvoor beloond worden en de hoeveelheid ruimte die er wordt vrij gemaakt om, bijvoorbeeld in teamoverleg, stil te staan bij de dilemma's van de organisatie.

Het volgende niveau betreft *procedurele* maatregelen. Een eerste belangrijke observatie hier is dat er een zekere natuurlijke spanning moet worden opgelost tussen tjellen en procedures. Dit komt doordat procedures voortkomen uit de noodzaak voor richting binnen een organisatie en voor tjelcultuur juist ruimte van essentieel belang is.

Het derde niveau betreft *individuele* maatregelen. Uiteindelijk zijn het individuen waar we van verwachten dat zij de wil en de moed hebben om hun mening te geven. Morele oordeelsvorming, waarachtigheid en moed zijn competenties van medewerkers. Deze competenties kunnen niet verondersteld worden aanwezig te zijn in medewerkers. Het zijn vaardigheden die oefening vergen.

Hieronder wordt een eerste aanzet gedaan om te komen tot de structurele, procedurele en individuele maatregelen die een tjelcultuur mogelijk maken. Aan de hand van drie goede voorbeelden kunnen we een aantal elementen onderscheiden voor een effectief cultuurprogramma.

Structureel	Procedureel	Individueel
<ul style="list-style-type: none"> – Geef richting aan medewerkers – Beschouw een norm als hypothese – Benoem een hofnar – Beloon tjellers – Biedt ruimte voor tjellen 	<ul style="list-style-type: none"> – Minimaliseer hiërarchie – Creëer voldoende ruimte in het proces – Pak deelbelangen aan – Stel een advocaat van de duivel aan 	<ul style="list-style-type: none"> – Train medewerkers in zowel analytische als gedragsvaardigheden – Ontwikkel daarmee de vaardigheden – Morele oordeelsvorming – Waarachtigheid – Moed

5.1 Structureel niveau

Ik bespreek hier vijf elementen die op structureel niveau een tjelcultuur bevorderen. Op het structurele niveau kunnen we de maatregelen die leiden tot een tjelcultuur halen uit *good practices* op het gebied van *governance en compliance* programma's. We gebruiken hier het compliance programma van Siemens, dat bekend staat als een *good practice* op het gebied van *compliance en governance*, om voorbeelden van concrete invulling van de elementen te geven.⁷ De vijf elementen die worden besproken zijn: Geef richting aan medewerkers; Beschouw een norm als hypothese; Benoem een hofnar; Beloon tjellers; en Biedt ruimte voor tjellen.

Het eerste element is dat de medewerkers weten waar de organisatie voor staat. De missie, visie, kernwaarden en normen moeten richting geven. De meeste discussies

⁷ Zie voor meer informatie over het compliance programma van Siemens: www.siemens.com/compliance

binnen organisaties ontstaan immers wanneer een medewerker van mening is dat een specifieke keuze van zijn team of leidinggevende niet bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Het helpt deze medewerker dan wanneer er goed geformuleerde waarden en normen zijn. Siemens is een goed voorbeeld waarbij de verschillende vormen van intern en extern beleid goed zijn afgestemd. En voor zover we dat van de buitenkant kunnen zien doet Siemens dit de laatste jaren op een manier die voor de medewerkers en zakelijke relaties geloofwaardig is.

Het tweede element betreft de relativiteit van normen. Hoewel van iedere medewerker terecht mag worden verwacht dat hij of zij niet in tegenspraak met de normen handelt, wil dit niet zeggen dat de normen niet in twijfel mogen worden getrokken. In tegendeel moeten de normen constant tegen het licht worden gehouden. Regels kunnen bij nader inzien toch in tegenspraak zijn met de missie van de organisatie. Door de veranderende omgeving waarin een onderneming opereert kan het noodzakelijk zijn om de doelstellingen bij te stellen. Wanneer medewerkers de afspraken (normen, doelstellingen etc.) zien als hypotheses die gelden zolang er geen betere zijn geformuleerd, zullen zij worden gestimuleerd om alternatieven (antitheses) te formuleren. De discussie over deze alternatieven leiden tot betere normen (syntheses). Een onderdeel van het compliance programma van Siemens dat hier deels bij aansluit is het 'continuous improvement' programma. Deze bestaat onder andere uit een anonieme enquête waarin medewerkers hun mening geven over de huidige invulling van compliance.

Het derde element betreft het benoemen van een onafhankelijke functionaris belast met tjellen. Een moderne organisatie is net zo goed een hiërarchie als een middeleeuws koninkrijk en heeft medewerkers nodig die een onafhankelijke positie hebben en van wie verwacht wordt dat ze misstanden of verkeerde besluiten benoemen. Er zijn verschillende functies die in aanmerking komen om deze rol van moderne hofnar te vervullen, waaronder de controller, hoofd HR en de PR manager. Alhoewel de gelijkenis tussen de Duitse oud-minister van Financiën Waigel en een hofnar ver te zoeken is, vervulde hij een rol binnen Siemens die op een aantal elementen sterk overeen komt met de functionaris zoals zojuist beschreven. Na een veroordeling voor fraude in 2008 gaf Siemens Waigel de functie van Compliance Monitor. Deze functie stond volledig los van de hiërarchie van Siemens. Het was zijn taak om aanbevelingen te doen om de effectiviteit van het compliance programma te verbeteren. Hij kon ook zowel intern als extern communiceren over zijn bevindingen zonder vooraf toestemming te vragen aan de Raad van Bestuur.

Het vierde element betreft het belonen van mensen die zich uitspreken of leidinggevend die een cultuur bevorderen waarin het loont om je uit te spreken. Een goed voorbeeld van een praktische manier om managers te belonen voor het bevorderen van de juiste cultuur vinden we wederom terug bij Siemens. De beoordeling en daarmee de bonussen van managers is mede afhankelijk van de mate waarin hun

medewerkers aangeven dat zij een integere cultuur bevorderen. De afgelopen jaren bepaalde compliance tot twintig procent van de bonussen van managers.

Het laatste element betreft het bieden van de mogelijkheid om je uit te spreken over het beleid, de dilemma's en geconstateerde overtredingen. De klokkenluidersregeling is daarbij een bekend voorbeeld. Maar nog belangrijker is ruimte binnen bijvoorbeeld teamoverleg voor dialoog over de dilemma's in het dagelijks werk en het beleid van de organisatie. Voor deze beide elementen heeft Siemens een organisatiebrede structuur opgezet. Het heeft een "ask us" helpdesk voor vragen en een "tell us" lijn voor het melden van misstanden. Daarnaast is Siemens recent begonnen met het trainen van managers om binnen regulier overleg de dialoog over het gewenste gedrag aan te kunnen gaan.

5.2 *Procedureel niveau*

We dalen nu af van het organisatorische, naar het procedurele niveau. Aan elke belangrijke keuze gaat een besluitvormingsproces vooraf. Steeds meer worden dit soort processen ook formeel vastgelegd met als onder andere het doel de efficiëntie te versterken en draagvlak te waarborgen. Als we naar deze procedures kijken door een tje-bril stellen we andere eisen aan een goede procedure dan die we normaal stellen. De vraag die we kunnen stellen is of in de procedure voldoende is ingebouwd dat mensen de ruimte en verantwoordelijkheid voelen om een alternatieve mening naar voren te brengen. En wordt daar dan vervolgens wat mee gedaan?

Zoals eerder genoemd lijkt er een zekere spanning te zijn tussen procedures en tjellen. Dit komt omdat procedures, en regels in het algemeen, de neiging hebben om de ruimte die nodig is voor tjellen in te perken. In veel procedures worden bijvoorbeeld heel exact verantwoordelijkheden en taken vastgesteld. Dit heeft tot gevolg dat het overstijgende belang verloren gaat doordat een medewerker zich enkel richt op zijn eigen deelverantwoordelijkheid. Door exact te definiëren wie wat wanneer doet, dreigt het gevaar dat er geen ruimte meer is voor creativiteit of onderzoek naar alternatieven.

Toch zijn beide elementen in essentie niet met elkaar in tegenspraak en tjellen kan zelfs ondersteund worden door goede procedures. Een goed herkenbaar voorbeeld hiervan is een procedure voor investeringsvoorstellen waaraan verschillende onafhankelijke adviezen vanuit onderdelen van de organisatie zijn toegevoegd. Op deze manier krijgt het bestuur inzicht in de verschillende opvattingen die leven binnen de organisatie. Het doel is dus niet om de procedures over boord te gooien, maar om deze zo in te richten dat daarbinnen voldoende ruimte voor tjellen bestaat. Met andere woorden een goede balans tussen richting en ruimte.

Eén besluitvormingsproces dat vaak wordt beschreven (en is verfilmd in *Thirteen days*) als *good practice* is de besluitvorming rond de Cuba-crisis door

John F. Kennedy.⁸ Na de mislukte invasie van Cuba in 1961 werd de Amerikaanse president zich er pijnlijk bewust van dat de besluitvormingsprocedure niet goed was geweest. Toen een jaar later de Russen dreigden atoomraketten op datzelfde Cuba te plaatsen mocht dit proces niet meer fout gaan. Achteraf zouden we kunnen beargumenteren dat door de aanpassingen in het besluitvormingsproces een kernoorlog is voorkomen.

Kennedy herkende in het proces rond de mislukte invasie van het jaar daarvoor in ieder geval de ongewenste gedragingen die ontstaan door *obedience to authority*, *false consensus effect* en *framing* wat er uiteindelijk toe leidde dat het verkeerde besluit werd genomen. Hij ging het proces herinrichten met als doel om het tjellen te bevorderen. Uit dit historische proces kunnen we weer vier maatregelen halen voor een tjelcultuur. Deze maatregelen zijn: Minimaliseer hiërarchie; creëer ruimte; pak deelbelangen aan; en stel een advocaten van de duivel aan.

Het eerste aspect betrof het minimaliseren van hiërarchie. Alle teamleden waren binnen dit project gelijkwaardig. Alleen de President zelf bleef een hiërarchische positie behouden, omdat hij op enig moment het besluit moest nemen. En juist om zijn eigen hiërarchische invloed te beperken was hij niet aanwezig bij de meeste vergaderingen.

Een tweede aspect betrof het geven van ruimte. De teamleden waren afkomstig van verschillende overheidsdiensten. Er golden in die tijd allerlei formele protocollen in het Witte Huis en voor interdepartementaal contact. Alle protocollen die een goede besluitvorming door het team in de weg stonden werden voor het team niet van toepassing verklaard. De teamleden konden daardoor bijvoorbeeld direct met elkaar communiceren zonder tussenkomst van hun dienst.

Een derde belangrijk aspect was het aanpakken van deelbelangen. De teamleden werd verteld dat zij hier niet zaten als afgevaardigden van hun dienst (bijvoorbeeld de CIA of Buitenlandse Zaken), maar als generalisten met een gezamenlijk probleem. We kunnen in het algemeen stellen dat een divers team met verschillende perspectieven helpt bij het verzinnen van creatieve oplossingen. Het vertegenwoordigen van een gevestigd belang is echter allesbehalve creatief en een diversiteit aan gevestigde belangen draagt dus niet bij aan een oplossing.

Een laatste wijziging was het aanstellen van twee advocaten van de duivel. Deze twee personen hadden als enige rol om, net als Socrates, alle aannames en conclusies in twijfel te trekken en overal argumenten tegen in te brengen. In tegenstelling tot de rest werd van hen niet noodzakelijk een doelgerichte constructieve houding verwacht. Het was hun rol om ervoor te zorgen dat niets over het hoofd werd gezien en alle conclusies grondig werden getoetst.

⁸ Roberto, Michael (2005): Why making decisions the right way is more important than making the right decisions, Ivey Business Journal, Ivey publishing, London Canada

We kunnen met deze vier elementen natuurlijk ook prima kijken naar besluitvormingsprocessen binnen onze eigen organisaties en organisaties waar we toezicht op uitoefenen. Het kost ons waarschijnlijk weinig moeite om voorbeelden te verzinnen van verkeerde besluiten die voortkwamen uit het feit dat één of meerdere van deze elementen afwezig was.

5.3 *Individueel niveau*

Stelt u zich voor dat u binnen een multinational verantwoordelijk bent voor de activiteiten binnen de Aziatische regio. U komt er achter dat binnen uw fabrieken in Vietnam op grote schaal milieunormen worden overtreden. Als u dit openbaar maakt bestaat het gevaar dat de fabriek wordt gesloten en de medewerkers, en daarmee hun gezinnen, zonder inkomen komen te zitten. Wat staat u te doen?

Dit is een klassiek voorbeeld van een dilemma zoals wordt besproken tijdens opleidingen bedrijfsethiek. Het dilemma is hier het afwegen van de belangen van de medewerkers, het belang voor het milieu en de belangen van de organisatie. Wat weegt zwaarder? Waar ligt mijn verantwoordelijkheid? Welke principes wil ik naleven? Al dit soort vragen zijn onderdeel van individuele morele besluitvorming. Steeds meer organisaties willen hun medewerkers, of in ieder geval de managers, ondersteunen in dit soort lastige afwegingen en geven handreikingen in gedragscodes, faciliteren trainingen of maken het bespreken van dilemma's onderdeel van teamoverleg.

Alhoewel ondersteuning van morele besluitvorming zeer nuttig is, is het slechts de eerste stap op het pad tot het worden van zoiets als een morele actor. Het is van belang om te weten wat je zou moeten doen, maar nog belangrijker is wat je daadwerkelijk gaat doen. In mijn eigen ervaring als facilitator van dilemmabijeenkomsten is dat na het 'oplossen' van een dilemma er allerlei redenen ter tafel komen waarom de deelnemers dit gedrag toch niet in praktijk gaan brengen. Dit zijn redenen als "ze luisteren daarboven niet naar mij", "ik ben niet roomser dan de paus", en "het momentum is nu al voorbij".

Het uitdagen van een besluit omdat je denkt dat dit onethisch is of in ieder geval ingaat tegen de normen en waarden van de organisatie is een competentie. En het moet ook als zodanig behandeld worden. Het vergt om te beginnen zeer veel moed om tegen algemeen geaccepteerde opvattingen in te gaan. Moed is geen statisch gegeven voor een mens. Het is bijvoorbeeld makkelijker om moedig te zijn als je in een soortgelijke situatie al eerder hebt uitgesproken. Tjellen betekent ook niet dat je de moed moet hebben om, ongeacht de consequenties, tijdens een bespreking met de Raad van Bestuur op te staan en te zeggen wat je van de situatie vindt. Eerlijkheid, of beter gezegd waarachtigheid, is gebaat bij zowel zorgvuldigheid als tact.

Een uitstapje naar de ethiek kan ons verder helpen. Een basisvoorwaarde voor elke organisatie is de wil tot samenwerking. Elke vorm van succesvolle samenwerking is gebaseerd op een zeker vertrouwen. Een vertrouwen in de houding van de mensen met wie je samenwerkt. Je wilt er op kunnen vertrouwen dat je collega ongeveer even veel energie stopt in het werk; je wilt er op kunnen vertrouwen dat een klant betaalt voor de dienst die je levert.

Een stroming binnen de ethiek die zeker binnen de bedrijfsethiek momenteel zeer invloedrijk is, is de deugdenethiek. In deze vorm van ethiek worden de vaardigheden van mensen die leiden tot wederzijds vertrouwen deugden genoemd. Alhoewel er in verschillende situaties verschillende deugden centraal staan, zijn drie deugden essentieel voor samenwerking: Rechtvaardigheid, waarachtigheid en moed.⁹

De drie genoemde deugden helpen ons bij de invulling van de vaardigheden die nodig zijn om te tjellen. De deugd rechtvaardigheid komt goed overeen met wat we hiervoor morele besluitvorming noemden (Wat is het beste om te doen?). Voor effectief tjellen zijn de andere twee deugden echter ook van cruciaal belang. Een persoon is waarachtig als hij de wil heeft om de waarheid te kennen en deze over te brengen aan anderen. Moed is de capaciteit om persoonlijke risico's te accepteren wanneer je ergens voor staat.

Volgens filosofen als Socrates waren deugden vaardigheden die je moest oefenen. Als we er zelf bij stil staan is het ook aannemelijk om te geloven dat naar mate we vaardigheden als moed, waarachtigheid en morele oordeelsvorming vaker in de praktijk brengen we daar beter in worden. Een negatieve uitleg van het voorgaande is dat we deze deugden niet als gegeven in onszelf of onze medewerkers mogen vooronderstellen. Een positieve uitleg zegt ons dat we dit wel onszelf en onze medewerkers kunnen aanleren.

Op basis van mijn ervaring met het opstellen van dergelijke programma's meen ik te kunnen stellen dat een effectieve training naast het aanleren van analytische vaardigheden, vooral een gedragstraining dient te zijn. Binnen deze gedragstraining moet ruimte zijn voor het overwinnen van je eigen weerstand of weerstand vanuit je omgeving die je verhinderen te handelen. Ook dient aandacht te worden besteed aan het ontwikkelen van effectieve strategieën die bij de persoonlijkheid van de deelnemer passen. Ten slotte kan in de training daadwerkelijk de lastige situaties worden geoefend.

In een dergelijke training komen we dan elementen tegen die we eerder zouden verwachten in pakweg een cursus netwerken (Wat is een goede openingszin?) of commercieel onderhandelen (welke argumenten zal mijn gesprekspartner gebruiken?). Maar als we tjellen als competentie zien is dit niet meer vreemd.

9 Macintyre, Alasdair (2007): *After Virtue*, third revised edition, University of Notre dame press, Notre Dame, USA

Voor mijn opvatting van de doelen en werkvormen voor een goed trainingsprogramma vind ik steun bij een inmiddels invloedrijk opleidingsprogramma dat bekend staat onder de naam *Giving voice to values* (Vrij vertaald als Uiting geven aan je waarden). *Giving voice to values* (afk: GVV) ontstond als programma rond 2006 binnen onder andere de Yale school of management. Het uitgangspunt was dat binnen MBA opleidingen voor ethiek aandacht voor bewustwording en analyse niet genoeg was. Wat miste was aandacht voor actie. Dit programma richt zich op het opstellen van implementatieplannen voor effectieve actie en het schrijven en oefenen van scripts om de meest gehoorde rationalisaties van collega's te kunnen beantwoorden. Dit alles met als doel om van morele actie een gewoonte te maken.¹⁰

GVV is vervolgens in rap tempo overgenomen door MBA scholen over de hele wereld. Instituten als INSEAD, MIT, Harvard en John Hopkins maken allen gebruik van elementen van het GVV curriculum. Ook steeds meer bedrijven, bijvoorbeeld Lockheed Martin ontdekken GVV als instrument om integer gedrag te bevorderen. Een ander voorbeeld is de hotelketen Marriott die, misschien niet toevallig, al zes jaar achter elkaar is uitgeroepen tot “één van de meest ethische bedrijven van het jaar”.¹¹

In het boek over GVV staan een aantal goede voorbeelden van effectief tjellen. Zo wordt het voorbeeld van Susan beschreven, een jonge medewerkster binnen een vermogensbeheerder. Zij wordt door haar nieuwe baas gevraagd om de benchmark voor een specifieke klant aan te passen zodat in de vergelijking de beleggingsresultaten voor deze klant er minder slecht uit zien. Alhoewel dit tegen haar gevoel in gaat kan ze genoeg rationalisaties verzinnen om in te gaan op de wens van haar baas: “Wat weet ik nou als junior?”, “Elke benchmark gaat uit van assumpties, dus waarom is de ene beter dan de andere?”, “Er is geen tijd voor discussie want de presentatie moet vandaag af zijn” en “Ik snap dat mijn baas onder druk staat en zich in zijn nieuwe positie moet bewijzen”.

Genoeg redenen om niet te tjellen. Toch doet ze het wel, door de gegevens die in eerste instantie leiden tot argumenten om niets te doen te gebruiken als argumenten om wel de juiste cijfers te laten zien. Ze beargumenteert tegen haar baas dat juist het feit dat hij nieuw is, hem niet verantwoordelijk maakt voor de slechte beleggingsresultaten die voor zijn komst zijn behaald. Het gebrek aan tijd was juist een reden om te beargumenteren dat een nieuwe presentatie er nooit meer zo goed uit zou zien en dat de benchmark maar beter kan worden gelaten zoals deze is. En tenslotte geeft zij aan dat zijzelf in plaats van haar baas het gesprek met de klant aan wilde gaan, waarbij ze hem verzekert een script te hebben uitgedacht om deze boodschap zowel eerlijk als positief over te brengen.

10 Gentile, Mary C. (2010): *Giving Voice to Values*, Yale University Press, New Haven en London, USA

11 Een verkiezing door Ethisphere, zie www.ethisphere.com/wm

6. Ten slotte

Het is naïef om te denken dat binnen moderne organisaties vanzelfsprekend de ruimte bestaat om te tjellen. Aan de andere kant is het overdreven cynisch om te stellen dat een ander geluid onmogelijk is binnen de context waar wij werken. In dit hoofdstuk heb ik getracht om zowel voorbij te gaan aan naïviteit als cynisme door op zoek te gaan naar de voorwaarden voor een tjelcultuur.

De elementen uit de drie besproken *good practices* kunnen als inspiratie dienen voor bestuursleden die een tjelcultuur willen bevorderen binnen hun organisatie. Ook commissarissen die het wenselijk vinden dat zij niet de enigen zijn die een weerwoord bieden kunnen hun Raad van Bestuur hierop bevragen. En tenslotte kan het opvolgen van de adviezen met betrekking tot proces en individuele vaardigheden de dialoog tussen de bestuurders en commissarissen versterken.