

# De noodzaak van dwarsliggers

*Vestia-directeur Erik Staal kreeg nooit tegenspraak. Bizar.*

---

**Kritiek wordt nogal eens weggemoffeld binnen bedrijven en organisaties. Of komt door de heersende cultuur gewoon niet meer boven drijven. Niettemin is tegenspraak cruciaal om fiasco's te voorkomen, zo tonen nu ook weer de debacles bij de woningcorporaties aan. Socioloog Aart G. Broek over hoe je tegengeluiden binnen bedrijven en organisaties hoorbaar maakt.**

Voor tegenspraak was bij de corporatie Vestia geen plaats onder het bestuurlijke regime van Erik Staal. Dit vernam de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties uit de mond van de man die Staal opvolgde als interim-bestuurder, Gerard Erents. Geen constatering die opzien zou hoeven baren: het veronachtzamen van tegenspraak blijkt schering en inslag.

Inmiddels onderkennen we de noodzaak om tegenspraak uiterst serieus te nemen, zoals in het advies van de Commissie Behoorlijk Bestuur onder voorzitterschap van prof. drs. F. Halsema: "*Om terugkoppeling en commentaar mogelijk te maken is een aanspreekcultuur nodig. Een open cultuur, waarin mensen straffeloos kunnen melden wat mis dreigt te gaan of waar zich een ongeregeldeheid voordoet.*" Overeenkomstige geluiden hoorden we onder meer van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkelingen (Tegenkracht organiseren, lessen uit de kredietcrisis. 2011) en van De Nederlandsche Bank (Leading by example, 2013).

Rest nog wel de vraag hoe de verlangde tegenspraak serieus te nemen. Hoe is het nemen en geven van tegenspraak tot gemeengoed te maken? De opstellers van de rapporten zwijgen. Ook de managementliteratuur is niet bijzonder scheutig met handreikingen, maar ze ontbreken niet helemaal. Er zijn praktische handelwijzen die niet te bedreigend zijn, neem bijvoorbeeld de extern aangetrokken 'provocateur', iemand die de rol van advocaat van de duivel, hofnar of corporate fool speelt, of neem de basisprincipes van het zogeheten Crew Resource Management die in de cockpit van vliegtuigen leidend zijn, en er is ook nog de 'premortem-procedure'.

## **Premortem**

Nieuwsgierig? Bij meer of minder moeilijke beslissingen zouden we op z'n minst deze handreiking van de psycholoog Gary Klein moeten beetpakken. De methodiek die hij voorstelt, heeft hij *premortem* oftewel vóór de dood intreedt, genoemd en is op zich eenvoudig genoeg. Een premortem sessie geeft de nodige garantie dat we geen póstmortem, grafrede, hoeven uit te spreken.

Het werkt als volgt. Wanneer besluitvorming in de laatste fase is beland en een team bijna overgaat tot het formaliseren ervan, bouwen we alsnog een adempauze in. De direct betrokkenen krijgen – zónder samenspraak! – de tijd om zich voor te bereiden op een extra sessie, waarin elk een korte presentatie houdt. Het onderwerp staat haaks op het bijna genomen besluit: Stel je voor dat we een jaar of anderhalf in de toekomst zijn. We zijn de weg ingeslagen die we ons nu voorstellen. Opgelet! Het resultaat is géén succes geworden. Integendeel, wat we ons nu voorstellen is een regelrechte ramp geworden.

De opdracht: neem een minuut of tien om, vanuit je expertise, de geschiedenis achter deze mislukking op te tekenen en vervolgens aan je collega's te presenteren. Die geschiedenis kent factoren van buiten én van binnen de organisatie. Benoem ze. Beoordeel vervolgens nog eens het beoogde plan en de besluiten die op tafel liggen om te worden getekend. Wees vooral niet verrast het nodige alsnog te willen bijstellen!

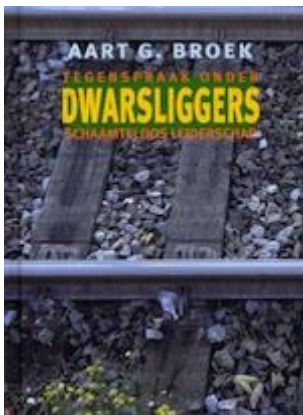
## **Dwarsliggers**

Nog meer weten? De Nederlandse politie blijkt niet alleen 'waakzaam en dienstbaar' te zijn, zoals de organisatieslogan het wil. De politie weet ook ons denken aan te scherpen over het faciliteren van tegenspraak. Enkele ernstige 'dwalingen' hadden de langdurige opsluiting van onschuldige mensen veroorzaakt, zoals bij de Schiedammer parkmoord (2000-2005). Dit diende voortaan voorkómen te

worden, dat spreekt. Vanaf 2006 werd daaraan onder meer invulling gegeven door bij grootschalige rechercheonderzoeken één of twee tegensprekers in te zetten.

Met de inzet van interne en/of externe 'dwarsliggers' deed de politie vervolgens enkele jaren ervaring op, waarna een evaluatie plaatsvond. Dat evaluatierapport is al bijna twee jaar beschikbaar, zowel in boekvorm als in pdf: gratis te downloaden: [Tegenspraak in de opsporing](#). Inderdaad, een rapport en zodoende geen bedlectuur. Tóch is het boeiend, juist ook voor niet-recherchemensen. Het rapport is namelijk te lezen als een speurtocht naar mogelijkheden en beperkingen van tegenspraak (én je steekt nog wat op over het professionele recherchewerk).

Kortom, met enige inspanning kan iedere (overheids)organisatie en elk bedrijf tegenspraak faciliteren – óók Vestia. Het resultaat is een doeltreffender besluitvorming en zodoende minder bedrijfs- en beleidsfiasco's, en sowieso minder persoonlijke drama's onder medewerkers én onder bestuurders zelf. Bovendien mag van deugdelijk gefaciliteerde tegenspraak worden verwacht dat het een preventieve werking heeft op het steeds dreigende klokkenluiden. Rails worden stevig door dwarsliggers; organisaties ook.



Het laatste boek van Aart G. Broek is [Dwarliggers, tegenspraak onder schamtelos leiderschap](#) (2013)