



Delft University of Technology

**Tussen droom en daad
Pas op met democratie!**

de Vries, Gerdien

Publication date

2016

Document Version

Final published version

Citation (APA)

de Vries, G. (Author). (2016). Tussen droom en daad: Pas op met democratie!. Web publication/site, Managementboek.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

TD&D - Pas op met democratie!

In deze rubriek analyseren bestuurskundigen van de TU Delft patronen en wetmatigheden waar veel managementboeken soms wat lichtvoetig aan voorbij gaan, of gewoon voor vanzelfsprekend aannemen. In deze aflevering belicht Gerdien de Vries de schaduwzijde van democratie op de werkvloer.

‘Het is weer zover, jongens!’, meldt Leon luid met een lach op zijn gezicht terwijl hij zich in zijn cubicle in de kantoortuin omdraait naar zijn collega’s. ‘We zijn weer uitgenodigd voor het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hoe zullen we het dit jaar doen? Overal ‘zeer goed’ invullen? Of juist overal ‘zeer slecht?’

Leon en zijn collega’s bedenken vervolgens allerlei creatieve strategieën om het onderzoek de nek om te draaien. Alles is geoorloofd. Behalve de waarheid zeggen. Met het delen van de waarheid zijn Leon en zijn collega’s namelijk al jaren geleden gestopt, omdat ze merkten dat er toch niets werd gedaan met hun mening...

Veel managers — misschien u ook — vragen hun medewerkers om hun mening te delen. Door middel van vragenlijsten, maar ook door het plaatsen van een (online) ideeënbus of door het stellen van de welbekende rondvraag aan het einde van een vergadering. Het inventariseren van meningen zit natuurlijk een beetje in ons Nederlandse poldermodel-bloed, maar ook buiten Nederland krijgen medewerkers vaak de mogelijkheid tot inspraak. Democratisch leiderschap is populair omdat er allerlei positieve effecten verbonden zijn aan het geven van inspraak. Allereerst voelen mensen zich rechtvaardig behandeld en gerespecteerd als ze hun mening mogen delen. Hierdoor zijn ze meer gemotiveerd, presteren ze beter en wordt hun teamgevoel versterkt. Daarnaast kan een organisatie leren van de waardevolle kennis en inzichten die medewerkers delen. Positieve effecten dus die alleen al ontstaan door het bieden van een mogelijkheid tot inspraak. Dus nog voordat er ook maar iets met alle aangedragen kennis en inzichten gedaan wordt.

Nu zijn er managers die wel de vruchten van de democratie willen plukken, maar graag autocratisch willen beslissen. Voor dit dilemma is een oplossing, echter alleen voor managers die er geen problemen mee hebben om hun medewerkers te misleiden. Deze oplossing heet schijninspraak: het bieden van inspraak zonder enige intentie om iets met de aangedragen kennis en inzichten te doen. Zolang medewerkers niet door hebben dat hun mening wordt genegeerd is er niets aan de hand en zullen de vruchten van de geboden inspraak geplukt kunnen worden. Het zal u echter niet verbazen dat het minder prettig wordt als medewerkers doorzien dat het hier om schijninspraak gaat.

De gevolgen van deze strategie kunnen rampzalig zijn. Allereerst stoppen medewerkers met het delen van hun mening als ze schijninspraak vermoeden. Ze zijn boos en voelen zich bedrogen. Daardoor zwijgen ze voortaan. Of ze geven hun manager een koekje van eigen deeg door een valse mening te geven, zoals Leon en zijn collega’s. Dit is rampzalig voor organisaties, omdat er kennis verloren gaat en er op basis van onjuiste informatie beslissingen worden genomen. Een ander desastreus effect is dat schijninspraak kan leiden tot teamconflicten, omdat teamleden hun frustraties en boosheid op elkaar gaan projecteren. De misleidende baas blijft hierbij buiten schot, omdat medewerkers het niet aandurven om openlijk de persoon aan te vallen die de macht heeft over hun salaris en de inhoud van hun werk bepaalt.

Kortom, er moet niet te licht gedacht worden over het bieden van inspraak op de werkvloer. Democratisch leiderschap komt met een verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid voor het evalueren en benutten van potentieel waardevolle kennis en inzichten van medewerkers waardoor organisaties kunnen groeien.¶

Do's:

- Medewerkers om hun mening vragen als er tijd en ruimte is om deze te evalueren.
- Kennis en inzichten van medewerkers benutten.

Don'ts:

- Medewerkers om hun mening vragen zonder de intentie hier iets mee te doen.
- Autocratisch besluiten nemen zonder hier vooraf duidelijk over te zijn geweest naar medewerkers.