

OPINIE

Bedrijven gedijen bij democratisch model

De problemen bij de politie tonen aan dat de top-down benadering niet meer werkt. Maak werknemers mede-eigenaar van de organisatie.

MARGREET F. BOERSMA-DE JONG

De ingezonden brief van oud-politieman Tjeerd de Walle (LC 12 november) en andere berichten maken duidelijk dat het al langere tijd rommelt bij onze politie. Een systeem van protocollen die top-down worden ingevoerd en leidinggevenden die zich verplicht voelen deze regels uit te voeren, zorgen voor een cultuur waarin medewerkers op de werkvloer zich ingelijfd voelen, ten koste van eigen vakbekwaamheid, oordeelsvermogen en levenslust.

Er zitten twee perspectieven in dit verhaal: die van de vakman of -vrouw, die zelf niet meer de regie heeft over de eigen professie, en die van de leidinggevende, die zich verplicht voelt om leiding te geven aan de hand van voorschriften en met rapportages moet bewijzen dat hij of zij *in control* is. Uit de verhalen die ik hoor, blijkt dat beide groepen mensen dit ervaren als levenszin-ondermijnend.

Mensen willen geen majorettes zijn, we willen in vrijheid expressie geven aan wie we in wezen zijn. Ondertussen hebben we ook angst om verantwoordelijk te worden gehouden voor iets dat vooraf toch echt uitgesloten had kunnen worden. En die angst is ook terecht, zolang we niet als maatschappij accepteren dat fouten ook bij het leven horen.

Hoe kunnen we nu organisaties bouwen waarin eigenaarschap over het eigen werk weer de norm is, en waar leidinggevenden zich weer gewaardeerd voelen vanwege de dienende rol die ze kunnen spelen ten behoeve van de vakman? Ik zag in een coöperatie in het Spaanse Mondragon dat dit mogelijk is.

Bij Mondragon Corporation werken ruim 74.000 mensen in ruim 250 coöperaties, het bedrijf bestaat al sinds 1956 en doorstond de financiële crisis met glans. Wat deze organisatie onderscheidt van vele anderen, is dat alle werknemers mede-eigenaar zijn van de organisatie. En dat is een verschil van dag en nacht.

Is de besturing van de politieorganisatie zoals bij Mondragon, dan worden de besluiten niet genomen door de manager van de agenten, maar democratisch door stemrecht van alle medewerkers. Agenten selecteren hun eigen manager, als het hen nuttig lijkt dat iemand bepaalde besluiten kan voorbereiden. Deze besluiten worden voorgelegd aan en genomen door een team van de werkvloer dat hiervoor gemandateerd is. Grotere beslissingen worden altijd middels stemrecht genomen.

Doordat de sturing vanuit de



Werknemers van het Spaanse Mondragon aan de assemblagelij. FOTO AFP

Grote kans dat het aantal protocollen zal afnemen

werkvloer komt, is het niet de manager die verantwoordelijk gehouden wordt voor de resultaten van het politieteam, maar is het team zelf direct verantwoordelijk. De financiële informatie, zoals begroting en rapportages, zijn niet van de manager, maar van de agenten. Samenvattend gezegd: de agent bestuurt de eigen organisatie.

Dit heeft ook gevolgen voor de ondersteunende functionarissen. Deze staffunctionarissen leggen geen regels meer op, maar zijn dienstverlenend naar de werkvloer. Grote kans dat het aantal protocollen af zal nemen. Het welzijn van de agenten zal daardoor stijgen. Onderzoek bij zorginstelling De Hoven uit Bedum laat zien dat met minder regels het welbevinden van zowel bewoners als medewerkers stijgt.

Ogen van buitenaf blijven altijd nodig, ook Mondragon kent een eigen auditteam. Medewerkers die de kantjes er vanaf lopen, krijgen bezoek van een psycholoog, want bij Mondragon geloven ze dat dergelijk gedrag altijd oorzaken kent waaraan

iemand wil werken. Het democratisch model van Mondragon (maar ook andere voorbeelden als Semco in Brazilië en Bremen Installatiegroep uit Genemuiden) komt volledig tegemoet aan artikel 1 van de Universele Rechten van de Mens: 'Alle mensen worden vrij en gelijk in waardigheid en rechten geboren. Zij zijn begiftigd met verstand en geweten, en behoren zich jegens elkander in een geest van broederschap te gedragen.' Gelijkwaardigheid en broederschap betekent gezamenlijke besluitvorming over de organisatie die dienend is aan de vakvrouw of -man die het werk uitvoert.

Die gezamenlijke besluitvorming is mogelijk omdat al die mensen begiftigd zijn met verstand en geweten. Met een democratisch model, niet alleen voor een land, maar ook in organisaties, zorgen we ervoor dat mensen zich weer gehoord voelen, en voorkomen we dat ze zich uiteindelijk genoodzaakt zien hun onvrede kenbaar te maken via een proteststem.

Dr. Margreet F. Boersma-de Jong is lector duurzaam financieel management bij het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap, Hanzehogeschool Groningen en daarnaast zelfstandig adviseur voor organisaties die zich democratisch willen organiseren.