



Hoe zijn wij van nature geneigd om met een dilemma om te gaan? En waarom zijn dilemma's zo lastig voor de OR?

door Bas Dingjan

Duivelse dilemma's

Een grote organisatie heeft drie vestigingen in Nederland. De directie besluit om een van de drie vestigingen te sluiten. In de OR is iedere vestiging vertegenwoordigd. Dat betekent tegengestelde belangen: worden alleen de medewerkers van die ene sluitende vestiging boventallig of wordt de 'pijn' van deze sluiting verdeeld over de drie vestigingen? De OR-leden behartigen de belangen van de eigen achterban en zijn ernstig verdeeld. Hoe besluit je als OR nu op een goede manier bij dit soort dilemma's? Hoe zou u dit aanpakken?

Wat is een dilemma?

Een dilemma is volgens het Van Dale woordenboek: lastige keus tussen twee onaangename zaken. De laatste jaren is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar hoe wij omgaan met dilemma's. Een belangrijk onderzoek hiernaar wordt beschreven in het boek *De Vijfde Revolutie* van Lone Frank. Onderzoekers hebben wereldwijd dilemma's aan mensen voorgelegd. Een tweetal voorbeelden daarvan:

Denise staat op een loopbrug over een spoorweg en ziet dat een trein zonder machinist over het spoor aan komt razen, recht op vijf mensen af die zullen worden geraakt en gedood. Denise kan nog aan een hendel trekken en de trein een zijspoor op sturen. Op het zijspoor staat een man. Door aan de hendel te trekken redt ze de vijf mensen op het hoofdspoor, maar de ene man op het zijspoor wordt gedood.

Is het a) verboden, b) toelaatbaar, c) verplicht om de hendel over te halen?

Frank staat op de brug en ziet onder zich de onbeheersbare rij wagons die op het punt staat vijf mensen te doden. Frank weet dat hij

de trein kan laten stoppen door een zwaar gewicht op het spoor voor de trein te duwen. Maar het enige zware voorwerp in de buurt is een man die samen met hem op de brug staat. Frank kan de vijf mensen redden door de man naast hem van de brug te duwen, waardoor de man echter zal sterven.
(bron beide dilemma's: Joshua D. Green)

De vraag hierbij is, is het a) verboden, b) toelaatbaar, c) verplicht dat Frank de man van de brug af duwt? Welk antwoord zou u in dit geval kiezen en welke argumentatie heeft u hier bij?

De beschreven dilemma's zijn identiek, immers je redt vijf personen door er één op te offeren. Toch blijkt uit onderzoek dat negen van de tien mensen het wel aanvaardbaar vinden om aan de wissels te trekken, maar niet aanvaardbaar om de man voor de trein te duwen. Het onderzoek toont ook aan dat mensen dit slecht kunnen beargumenteren. Hoe kun je als OR bij een dilemma dan wel tot een goed en beargumenteerd besluit komen?

Waarom zijn dilemma's voor de OR zo lastig?

1) *Het ontbreekt vaak aan een heldere procedure om tot een besluit te komen waardoor het proces regelmatig vastloopt.* Wanneer een OR met een dilemma geconfronteerd wordt, blijft ze vaak hangen in verhitte discussies en het maken van eindeloze lijsten met argumenten voor en tegen. Dit onder het mom van 'zo lang we nog met de beeldvorming bezig zijn, hoeven we ook niet te denken aan de besluitvorming'. Dit heeft als gevolg dat de besluitvorming vastloopt en er vervolgens in het heetst van de strijd een besluit genomen moet worden waarover achteraf niemand tevreden is.

2) *De OR wil niet verantwoordelijk worden gehouden voor een actieve rol bij een dilemma.*

In het eerder genoemde onderzoek staan enkele belangrijke inzichten over hoe wij mensen omgaan met dilemma's:

- Mensen vinden vrijwel altijd dat schade die met opzet wordt toegebracht, moreel gezien erger is dan schade die een bijproduct is van een handeling die een ander doel had (expres versus per ongeluk).
- Schade is moreel verwerpelijker wanneer die door actief handelen ontstaat dan wanneer hij is ontstaan door het afzien van een handeling.
- De schade berokkenen bij rechtstreeks contact met het slachtoffer is erger dan diezelfde schade berokkenen zonder rechtstreek contact (zie het eerder beschreven dilemma over de trein).

Met name het tweede punt speelt de OR nog wel eens parten. Nietsdoen als OR is in die optiek minder erg dan een advies uitbrengen waarin je je neerlegt bij een groot aantal ontslagen.

3) *Het negatieve effect van emoties op de werking van ons bewustzijn wordt onderschat.*

Emoties staan ons bewustzijn in de weg bij het helder nadenken over dilemma's. Wanneer de emoties van mensen worden geprikkeld, treedt er een vorm van bewustzijnsvernauwing op. Deze bewustzijnsvernauwing zorgt er voor dat we de feiten alleen nog maar bekijken door de gekleurde bril van emoties. Een OR die bevangen is door emoties, heeft last van collectieve bewustzijnsvernauwing en verliest het contact met elkaar. Maak dan nog maar eens een bewuste en rationele keuze.

4) *De waarde van het bewustzijn bij besluitvorming wordt overschat*

OR-leden denken vaak dat een besluit beter wordt door lang en diep na te denken over dilemma's. Het tegendeel is waar. Zonder veel na te denken, ga je op je gevoel af. Als je gaat nadenken, ga je echter vooral argumenten gebruiken die je onder woorden kunt brengen (=verbaliseren). Het probleem is nu dat veel nadenken ertoe leidt dat argumenten die verbaliseerbaar zijn, belangrijker gemaakt worden dan ze in feite zouden moeten zijn. Krampachtig nadenken leidt dus helemaal niet tot een betere keuze.

Oplossingen

Bovenstaande geeft op het eerste gezicht weinig hoop voor de OR. Maar die hoop is er wel degelijk. De OR kan maatregelen nemen die bijdragen aan het oplossen van dilemma's:

1. **Zorg er voor dat alle OR-leden gelijktijdig dezelfde basisinformatie ontvangen**
Om in een later stadium goed alle inzichten met elkaar te kunnen delen, is het van belang dat alle OR leden gelijktijdig de beschikking krijgen over de basisinformatie.
2. **Geef emoties de ruimte**
Maak bij het bespreken van het dilemma eerst een rondje waarbij alle OR-leden zich uitspreken over hun emoties ten aanzien van het dilemma. Dit zorgt voor ruimte voor rationele en bewuste afwegingen. Herhaal dit als de spanning weer toeneemt.
3. **Maak met elkaar afspraken over de besluitvorming**
Spreek af wanneer en hoe je een besluit neemt over het dilemma. Dit geeft duidelijkheid.
4. **Deel alle inzichten met elkaar**
Brainstorm eerst over alle elementen van het dilemma zonder direct te oordelen. Breng zo alle voor- en nadelen in kaart.
5. **Als het dilemma helder en duidelijk is geformuleerd, laat het dan even rusten**
6. **Neem een besluit op afgesproken moment en wijze**
Het bewust stapsgewijs regie voeren op het nemen van een besluit over een dilemma zorgt er voor dat u waarschijnlijk een besluit neemt waar u achter kunt blijven staan.

Ik ben benieuwd naar de dilemma's waarmee u te maken heeft gehad, hoe u het dilemma heeft aangepakt en tot welke keuzes u bent gekomen. Uw verhalen of reacties kunt u naar me mailen. •

i Bas Dingjan, bdingjan@atim.eu

Bronnen:

- 1) Lone Frank, *De vijfde revolutie* (blz. 81, 82, 87, 88).
- 2) David Rock *Your Brain at Work* (blz.72-86 en 118-136)
- 3) Daniel Goleman, *Deconstructieve Emoties* (blz. 197,198)
- 4) Ap Dijksterhuis, *Het slimme onbewust zijn* (blz. 104 -154)
- 5) Nicholas Carr, *Het ondiepe* (blz.158, 159)