

De psychologie achter de kloof tussen or en achterban

Or als ver-van-je-bed-show

Verandering is een constante binnen bedrijven, van de wijziging van een werkproces tot een andere organisatiestructuur. De or is daar vaak bij betrokken en zou ook graag bijval en inbreng van collega's krijgen. In de praktijk gebeurt dat weinig. En zeker niet zonder dat de or daar veel moeite voor doet. Hoe komt het toch dat de or voor de meeste collega's een ver-van-hun-bed-show is?

Door Aukje Menger

In dit artikel gebruiken we een aantal ideeën uit de psychologie om hier meer zicht op te krijgen:

- bystander-effect;
- halo- of horneffect;
- recency- of primacyeffect.

Bystander-effect

'Ik doe hier niet aan mee'

New York, 1964: een jonge vrouw wordt doodgestoken. Er zijn, volgens de overlevenden, maar liefst 38 voorbijgangers en omstanders. Niemand grijpt in of belt de politie. Voer voor psychologen, want hoe is het mogelijk dat niemand iets doet? Dit heeft verschillende oorzaken. Eén oorzaak

is het versnipperde verantwoordelijkheidsgevoel (*diffusion in responsibility*) in een situatie met veel omstanders. Iedereen denkt, kort gezegd, dat iemand anders wel in zal grijpen. Met als resultaat dat niemand iets doet. Een andere invloed is sociale druk. Mensen willen niet voor gek staan. Als niemand ingrijpt, dan valt het behoorlijk op als jij dat wel doet. En opvallen en voor schut staan liggen dicht bij elkaar. Bovendien baseren mensen hun oordeel van de situatie voor een groot deel op de reactie van anderen: als niemand ingrijpt, dan zal het vast niet nodig zijn om in te grijpen. De vertaling naar or en collega's is gemakkelijk te maken. Als niemand zich druk maakt om de onderwerpen waar de or mee bezig is of

actief bijdraagt aan het oplossen van bedrijfsvraagstukken, is de kans aanwezig dat het bystander-effect een rol speelt. Zeker het element van versnipperde verantwoordelijk-

Tips

1. Om het bystander-effect te voorkomen, maak je mensen persoonlijk verantwoordelijk en spreek je ze rechtstreeks aan. Zo voorkom je in ieder geval het effect van *diffusion in responsibility*. Ook kun je overwegen hoe je de angst om voor gek te staan kunt verkleinen. Bijvoorbeeld door een aantal invloedrijke collega's uit het bedrijf zich positief uit te laten spreken over de or of liever nog: een aantal van hen lid te maken.
2. Het halo- of horn-effect is vooral tegen te gaan door objectieve en waarneembare informatie te verstrekken. Noem vanuit de or dus je concrete acties, criteria die je hebt gebruikt om een aanvraag mee te beoordelen, en vermeld de specifieke resultaten die je reactie heeft gehad op het besluit.
3. Je kunt het begineffect of recentheidseffect als or bewust inzetten. Door in je berichtgeving die feiten als eerste of laatste te vermelden waarvan je wilt dat collega's ze onthouden. Over een wat langere periode gezien kun je onderwerpen die voor de or belangrijk zijn op verschillende momenten herhalen en op diverse manieren presenteren (bijvoorbeeld in een nieuwsbrief, in een expert meeting, in een poll).





heid kan de or parten spelen. Collega's denken simpelweg dat iemand anders wel zal reageren op een oproep van de or dat hij dringend hulp nodig heeft. Anderzijds is het effect van sociale druk ook van toepassing op meedoen en meedenken met of in de or. De meeste collega's zijn niet actief in de or. Daarmee maakt een or-lidmaatschap of actieve bijdrage aan de medezeggenschap je opvallend in het bedrijf. En zoals gezegd is opvallen iets wat de meeste mensen liever voorkomen.

Halo- of horn-effect

'Als de or een keer een kans gemist heeft, zal het wel niks wezen'

Fysiek aantrekkelijke mensen worden intelligenter ingeschat, worden eerder aangenomen voor een baan en verdienen meer. Dit heeft te maken met het zogenaamde 'halo-effect'. Halo is Engels voor heiligenkrans. Het effect werkt als volgt: aan iemand die een positieve eigenschap krijgt toegedicht, kent men ook andere positieve kenmerken toe. In ons voorbeeld: je bent fysiek aantrekkelijk, dus zal je ook wel slim en een harde werker zijn. Het omgekeerde van het halo-effect is het *horn-effect*, vernoemd naar de hoorns van een duivel. Wanneer een persoon volgens jou een negatieve eigenschap heeft, ligt de valkuil op de loer om hem ver-

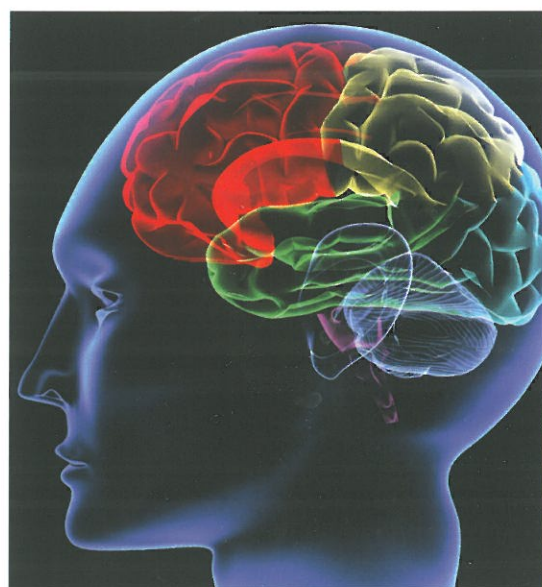
volgens ook andere negatieve eigenschappen toe te schrijven. Deze effecten zijn gunstig als je or in een positief daglicht staat doordat je bijvoorbeeld een goede werkrelatie met de bestuurder hebt weten te bewerkstelligen, en je collega's daardoor aannemen dat je ook kwalitatief goede adviezen geeft (halo-effect). Maar minder positief als je bijvoorbeeld niet uitblinkt in het informeren van je collega's en zij daarom aannemen dat het initiatiefvoorstel over duurzame inzetbaarheid of opleidingsbeleid niks voorstelt (horn-effect).

Recency- of primacy-effect

'De or is zo sterk als zijn laatste resultaat'

Bij het maken van het jaarverslag zie ik dat het veel ondernemingsraden moeite kost om te benoemen wat de belangrijkste resultaten en activiteiten van het afgelopen jaar zijn. Dat kan natuurlijk zijn omdat er weinig bijzonders is voorgevallen. In veel gevallen heeft het er echter mee te maken dat waarneming en opslag van gegevens in het geheugen niet objectief verlopen. Hier zijn het *recency-* en *primacy-effect* aan het werk. In het Nederlands: het recentheids- en het beginneffect. Het komt erop neer dat mensen informatie die zij het eerst of als laatste over een onderwerp krijgen, het beste onthouden. Hier stemmen ze vaak ook hun gedrag

De sleutel naar actieve betrokkenheid ligt grotendeels in persoonlijk contact



op af. Als de or om input vraagt van collega's terwijl het laatstbehandelde dossier weinig heeft opgeleverd, is de kans groot dat er weinig reactie komt. Anderzijds kan het maken van een vliegende start aan het begin van de zittingstermijn van de or, met een succesvol initiatief bijvoorbeeld, de beeldvorming over de or voor de volgende vier jaar positief beïnvloeden.

Kortom: er zijn nogal wat complicerende factoren wanneer we actieve betrokkenheid en een positieve werkrelatie tussen or en collega's willen bereiken. Is het dan onmogelijk? Nee. De sleutel ligt grotendeels in persoonlijk en direct contact. Collega's die de or zien en kennen als betrokken collega's, zullen eerder geneigd zijn om mee te denken en mee te werken. We geven drie tips die daarbij kunnen helpen (zie kader).

Aukje Menger is trainer en communicatieadviseur bij SBI Formaat, aukje.menger@sbi.nl.