

DE MEESTE LEIDERS DEUGEN

BORIS GOOSKENS

Vestia, de Belastingdienst en Lehman Brothers zijn als sterke merken ten onder gegaan. De slogan 'leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker' heeft een cynische nasmaak gekregen. Het heeft bijgedragen aan de beeldvorming van zelfverrijking, mismanagement en narcisme onder bestuurders. Is dat terecht? In deze bijdrage betoogt Boris Gooskens dat de meeste leiders goedwillende pechvogels met menselijke beperkingen zijn.

Dat de meeste mensen deugen wordt door Rutger Bregman uitvoerig onderbouwd in zijn bestseller met dezelfde titel. 'De meeste leiders deugen' is een stelling die minder mensen zouden durven verdedigen, terwijl de meeste leiders toch echt mensen zijn. Als we collega's bij de koffieautomaat, familie bij de kringverjaardag en menig opiniemaker mogen geloven, dan zijn politici, bestuurders en managers op z'n best kortzichtig en in de meeste gevallen narcistisch of corrupt. Hoe meer beslissingsnemers ik ontmoet, hoe minder ik dit wantrouwen deel. De eerste keer dat ik bijvoorbeeld een afspraak had met een minister was ik, naast bijzonder zenuwachtig, vooral verrast dat we samen zo'n ontspannen en prettig gesprek hadden.

MACHIAVELLI

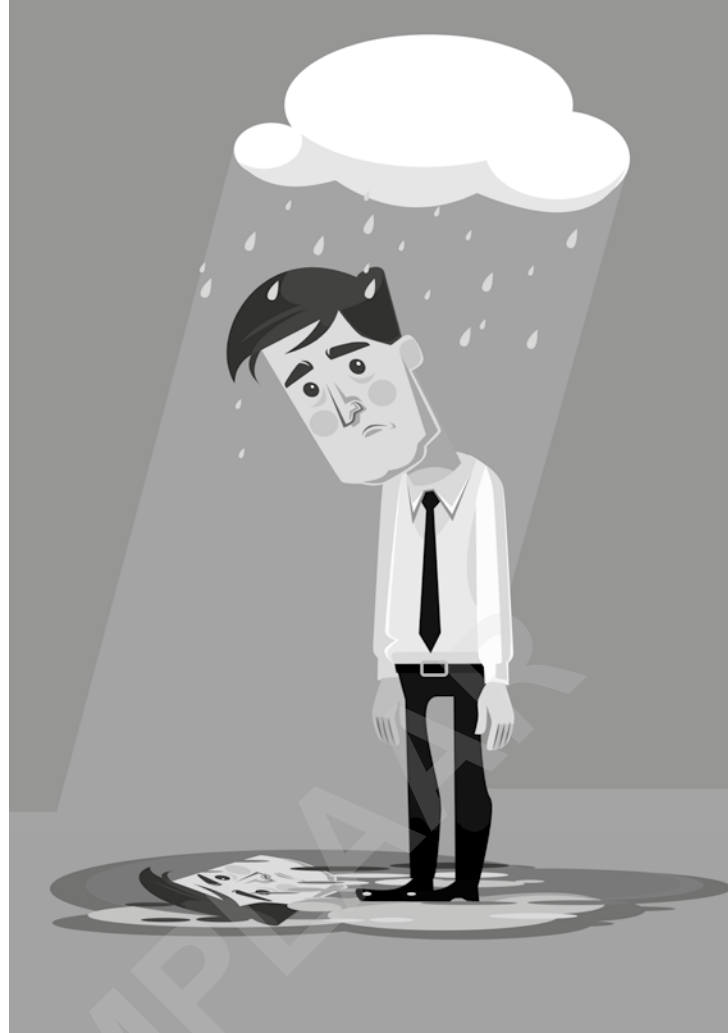
De meeste leiders zijn normale mensen met een bovengemiddelde vlotte babbel, intelligentie of daadkracht. Net als jij en ik gaan zij elke dag naar hun werk om er het beste van te maken. En net zoals bij jou en mij is hun carrière mede bepaald door pech en geluk: het onverwachte vertrek van een collega waardoor je onverwacht een volgende stap kunt zetten, instappen in een bedrijf dat onverwacht hard groeit, iemand met invloed die iets in je zag en je extra kansen gunde. Het leven is blijkbaar niet altijd te plannen. Beatle John Lennon had het credo: 'Life is what happens while you were planning other things.' Steeds meer mensen geloven in nietsontziende complotten, maar daarmee overschatten ze simpelweg de invloed die de meeste leiders hebben op hun leven.

Als de meeste leiders deugen, waarom gaat er dan toch zoveel mis? Machiavelli maakte in de 16e eeuw al onderscheid in 'virtù' en 'fortuna', om het verschil te duiden tussen de kwaliteiten die aan de machthebber toe te rekenen zijn en 'de macht van het lot' - dat op willekeurige wijze over voor- en tegenspoed beslist. In onze maakbare samenleving zoeken we een schuldige voor elk onheil en hebben we moeite om het lot te accepteren. Dit wordt versterkt door de dwingende medialogica waarin elk verhaal een held, een schurk en een slachtof-

fer moet hebben. Een diepgaande reflectie op domme pech trekt immers weinig lezers.¹

MARIONETTENSPELERS

Een tweede factor die vaak over het hoofd wordt gezien is de persoonlijke verbinding tussen mensen. Ook hier is het van belang leiders te zien als gewone medemensen. Er zijn veel studies naar de invloed van groepsdynamica op besluitvormingsprocessen. Elke samenwerking, of het nou gaat om een MT, een landbouwcoöperatie of een kabinet, bestaat in de basis uit een groep mensen. Sommigen daarvan hebben een klik met elkaar, anderen niet. De ene persoon is overtuigender dan de ander. En soms is er sprake van een gezamenlijk verleden, herkenning en erkenning, als basis voor onvoorwaardelijk vertrouwen of diepe achterdocht. Deze groepsdynamica heeft grote invloed op met wie je welke informatie deelt, wat je standpunt is - en wie er überhaupt zijn uitgenodigd. Jeroen Dijsselbloem geeft in 'De Eurocrisis' een prachtige beschrijving van wat er gebeurt aan een Europese onderhandelingstafel, met de Griekse minister Varoufakis in de hoofdrol als onbegrepen clown. De persoonlijke verbinding speelt overigens ook een belangrijke rol in welke journalisten welke informatie hebben en wat het frame wordt van het publieke debat.² De derde en misschien wel belangrijkste factor is collectieve blindheid. Sommige systemen deugen gewoon niet, maar zijn zó groot en veelomvattend dat ze nauwelijks zijn aan te passen. Denk aan de prijzen van medicijnen, de toeslagenaffaire of de bankencrisis. De problemen in deze sectoren zijn geïnstitutionaliseerd: overheden, bedrijven en duizenden professionals werken er dagelijks aan mee omdat 'het nou eenmaal



zo gaat'.³ Geen enkele bestuurder kan met een simpel besluit de prijzen van medicijnen aanpassen, wereldwijde belastingontwijking aanpakken of excessieve bonussen en onbegrijpelijke derivaten verbieden. De macht van leiders wordt vaak overschat, ze trekken niet als marionettenspelers aan de touwtjes van een sector. Falend leiderschap is vaak terug te voeren op menselijke

Falend leiderschap is vaak terug te voeren op menselijke beperkingen, een tekort aan beschikbare tijd en het negeren van kritische tegengeluiden

Steeds meer mensen geloven in nietsontziende complotten, maar daarmee overschatten ze simpelweg de invloed die de meeste leiders hebben op hun leven

beperkingen, een tekort aan beschikbare tijd ('bounded rationality') en het negeren van kritische tegengeluiden ('conformity bias').

KLOKKENLUIDER

Dat leiders pech kunnen hebben en niet verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor geïnstitutionaliseerde problemen betekent niet dat zij gevrijwaard zijn van de verantwoordelijkheid om zich in te zetten voor de juiste oplossing. Daarvoor moeten ze wel eerst zien dat er een probleem is. Er zijn talrijke voorbeelden van goedwillende managers, zoals bij de Belastingdienst en de bankensector, die met hun dagelijkse inspanningen onbedoeld een probleem in stand hielden. Dan moet het verschil blijken tussen management (de dingen goed doen) en leiderschap (de goede dingen doen). Ook bij complexe geïnstitutionaliseerde problemen komt er altijd een moment dat blijkt dat we niet de goede dingen doen, ook al duurt dat soms jaren of decennia. Dan moet er wel geluisterd worden naar die oplettende medewerker en geleerd worden van dat veelzeggende incident. Waar een klokkenluider voorheen te lang een roepende in de woestijn bleef kan door social media de publieke opinie sneller kantelen. Dan blijkt wie de echte leiders zijn.

De stelling dat de meeste leiders deugen valt niet meer vol te houden wanneer de leider tegen beter weten in het systeem gaat verdedigen. De juiste besluiten nemen kan zelfs ten koste gaan van de beslissingsnemer. Het spreekwoord luidt niet voor niets: 'if you can't stand the heat stay out of the kitchen'. Een leider is juist beslissingsnemer geworden omdat hij of zij dat beter kan dan menig ander.

De voorbeelden uit de bankencrisis, de toeslagenaffaire en de Vestia-fraudezaak zijn zeker in de media breed uitgemeten en bepalend geweest voor de publieke opinie dat de meeste leiders niet deugen. Ik hoop met dit artikel lezers te overtuigen dat deze amorele leiders uitzonderingen vormen waar een grote groep aan goedwillende pechvogels met menselijke beperkingen onder lijdt.

Noten

1 Zie ook de prikkelende column van Maarten Van Rossem: <https://www.maartenonline.nl/toeval-bestaat-maar-we-zijn-te-stom-om-het-te-zien/>

2 Lees bijvoorbeeld 'Je hebt het niet van mij, maar...' van Joris Luijendijk.

3 Lees 'Dit kan niet waar zijn' van Joris Luijendijk of 'Zo hadden we het niet bedoeld' van Jesse Frederik. Ook de term 'amoreel' is afkomstig van Joris Luijendijk..

--

Boris Gooskens is algemeen directeur van organisatieadviesbureau Rijnconsult. Hij adviseert publieke organisaties over strategie, samenwerking en inrichting. Hij is opgeleid als technisch-bestuurskundige aan de TU Delft en deelt zijn ervaringen regelmatig in publicaties en als gastdocent aan de VNG Academie.