

INTERVIEW

Een goede leider onderzoekt zijn ongelijk, zegt econoom Marilieke Engbers

Hoe meer ruimte er is voor verschillende visies, hoe beter de besluiten van bestuurders, stelt econoom Marilieke Engbers. Dat is belangrijk in een tijd waarin de vraagstukken waar politiek, bedrijfsleven en publieke sector voor staan, steeds complexer worden.

Kustaw Bessems 30 december 2021, 13:47

Econoom Marilieke Engbers onderzoekt de besluitvorming in de 'eredivisie van bestuurlijk Nederland': raden van commissarissen. Beeld Rebecca Fertinel

We leren het allemaal van jongs af aan, zonder dat we het ons bewust zijn, zegt econoom Marilieke Engbers. Op iemands gezicht lezen wat de ander denkt, maar niet zegt. Heel goed zijn we er ook weer niet in. 'Als ik naar de wc moet, kun jij denken dat ik niet geduldig naar je wil luisteren.'



De wereld van het on gezegde, daarin [begeeft Engbers \(52\) zich](#). We zijn in staat maximaal 300 woorden per minuut hardop uit te

spreken. Het gemiddelde is 140. Maar je kunt wel 800 tot 1.400 woorden per minuut denken. 'Er is dus ontzettend veel ruimte in je hoofd voor parallele processen tijdens het gesprek. Daar zit een hele wereld die ik verken.'

Haar onderzoeksveld bevindt zich in wat Engbers 'de eredivisie van bestuurlijk Nederland' noemt: vooral de raden van commissarissen. Ze komt daar voor haar wetenschappelijk onderzoek en wanneer ze door topbestuurders wordt ingehuurd om te adviseren over verandering en leiderschap, of om te helpen bij evaluaties. Daarnaast geeft ze als assistent-professor aan de VU in Amsterdam les in 'strategierealisatie'. Haar twintig jaar ervaring balde ze samen in het net verschenen boek *Onder commissarissen*, een parabel over de jonge commissaris Thomas die vergeefs probeert aan de orde te stellen dat hij zorgen heeft over het functioneren van een bestuurder op wie hij toezicht houdt. Uiteindelijk moet hij tot zijn verbijstering zelf het veld ruimen.

Nederland telt vijfduizend van die raden, met ongeveer 30 duizend commissarissen. Zij zien toe op bestuurders van ondernemingen en moeten daarbij behalve op het belang van het bedrijf ook steeds meer letten op het belang van de samenleving. Nog eens duizenden leden zetelen in raden van toezicht bij publieke instellingen, bijvoorbeeld in het onderwijs en in de zorg. Ze vormen een weinig zichtbaar gezelschap waar veel mensen zich niet eens van bewust zijn.

Waarom niemand ingrijpt als het misgaat

Voor haar onderzoek en advieswerk woonde Engbers al zo'n zestig bijeenkomsten bij. Ze vroeg zich af hoe het kan dat bij

organisaties zo vaak iets kan misgaan zonder dat mensen vanuit die toplaag ingrijpen. Want gaat zo'n raad de mist in, dan kan dat grote maatschappelijke gevolgen hebben. Denk aan de riskante beleggingen en corruptie waar wooncorporatie Vestia andere corporaties in meesleurde, het faillissement van het Slotervaartziekenhuis of de zelfverrijking bij de teloorgegangene scholenkoepel Amarantis.

Een van haar bevindingen over besturen begon met verbazing: hoe kunnen raden van commissarissen toezicht houden op een bestuurder als die altijd bij hun vergadering aanwezig is? Iets dat tot op de dag van vandaag voorkomt, al overleggen steeds meer raden ook wel eens apart. 'De onderliggende aanname is: een individuele commissaris is mans genoeg om zijn mening te uiten, dus als hij niet tevreden is met de bestuurder, dan zal hij dat wel zeggen. Die aanname is helemaal niet juist gebleken.'

Voor haar onderzoek vroeg Engbers alle deelnemers aan vergaderingen na afloop: wat dacht of voelde je maar zei je niet? Wat hield je tegen? En: wat denk je dat de anderen denken en voelen maar niet zeggen? 'Dan stuit je op de conflicten, de blinde vlekken en frustraties.' Zij kwam erachter hoe moeilijk het is, ook voor deze zwaargewichten, om zich uit te spreken. Juist met kritiek. En sindsdien ziet ze het overal, van commerciële bedrijven tot het landsbestuur: bestuurders denken dat ze in alle openheid volop worden gevoed met nieuwe, frisse ideeën, maar in werkelijkheid worden voor critici – vaak onbewust – horden opgeworpen en lopen bestuurders vast door gebrek aan tegenspraak.

Nu zijn raden van commissarissen bijzondere gezelschappen. Mensen met overvolle agenda's die elkaar maar een keer of vijf per jaar een paar uur spreken en in die tijd een groot aantal belangrijke beslissingen moeten nemen. De snelkookpanversie van besturen. Maar de dynamiek die Engbers daar zag, kent iedereen wel van een eigen werkoverleg: doe je je mond open of niet? Ga je ergens een punt van maken?

'Praten heeft een prijs', zegt Engbers. 'Je schat de hele tijd in: als ik dit ga zeggen, wat gebeurt er dan? Je weet nooit hoe de ander zal reageren.'

Die terughoudendheid wordt groter tegen iemand hoger in de hiërarchie. 'Van jongs af aan leren wij dat we moeten oppassen voor iemand die hoger op de ladder staat: luister naar je ouders, heb respect. Een leraar kan zeggen: ben je het niet met me eens, de gang op. In de boardroom is het niet anders.'

'Iemand met een minderheidsstandpunt wil eerst weten: kan ik wel veilig zeggen wat ik wil? Intussen moet hij dóén alsof hij wel alles zegt, want anders gaan de anderen hem bevragen en dan krijgt hij alsnog het conflict dat hij nu juist probeert te vermijden. Leaders hebben dat vaak helemaal niet door. Leaders vinden communicatie sowieso vaak beter gaan dan degenen over wie zij de leiding hebben. Zij hebben niet door dat ze dat simpelweg vinden omdat ze er meer invloed op hebben, door hun dominantie rol in de communicatie.'

Leaders kunnen makkelijk denken: mijn deur staat altijd open, zonder zich bewust te zijn van het intimiderende effect dat ze alleen al door hun functie hebben.

‘Dat heet *CEO-disease*. En dat is niet de ziekte van de CEO maar van de medewerkers er omheen die niet zeggen wat ze denken vanwege dat hiërarchische verschil. Alle leiders zeggen dat ze kritiek en diversiteit omarmen. Maar er zit een groot verschil tussen wat ze enerzijds zeggen en misschien wel oprecht denken en wat ze anderzijds doen. Want als mensen daadwerkelijk met hen van mening verschillen, willen ze in de praktijk meestal toch gelijk krijgen. Leiders zijn vaak ook juist op hun plek terecht gekomen door vaak gelijk te krijgen. Wat niet betekent dat ze altijd gelijk hadden.’

En brengt iemand een afwijkende opvatting in, dan gaat het al snel over stijl in plaats van inhoud, beschrijft u.

‘Je hebt bijvoorbeeld mensen nodig die vooruitkijken en zeggen: pas op, daar komt een grote lawine aan. Maar mensen die daar van nature goed in zijn, hebben ook een andere taal en toon. Die hebben het bijvoorbeeld niet over uitdagingen maar over problemen, op een zorgelijke toon. Je kunt niet vragen om diversiteit in denken met dezelfde stijl. Dan wil je toch kennelijk iemand die op je lijkt.’

Zulke mechanismen ziet Engbers ook in de landelijke politiek. Bijvoorbeeld ten aanzien van Bij1-Kamerlid Sylvana Simons. Toen die een motie indiende voor een ander coronabeleid omdat ze meent dat door het huidige beleid te veel doden zijn gevallen, verweet premier Rutte haar op hoge toon dat dat ‘onbeschaafd’ was. Op een ander moment hield hij een doodkalme Simons voor: ‘Wat doet u geïrriteerd.’ En toen Simons laatst in een vergadering van de Kamer een punt van orde probeerde te maken omdat zij zich geïntimideerd voelde door een PVV-

Kamerlid, kreeg zij de wind van voren van plaatsvervangend Kamervoorzitter en VVD'er Ockje Tellegen.

'Tellegen was *out of control*', aldus Engbers. 'Simons zie ik altijd juist erg *in control* zijn. Daarin denk ik iemand te herkennen die al vaak een minderheidsstandpunt heeft verkondigd.

Minderheden moeten de meerderheid niet alleen van een andere werkelijkheid doordringen, nee, ze moeten die meerderheid ervan overtuigen dat er überhaupt meerdere werkelijkheden zijn. Minderheden zelf weten dat al lang, want die leven daarmee. Simons is al zo vaak aan de kant geschoven door de meerderheid, ze is hierin door en door getraind. En ze weet: als ze maar een beetje emotioneel is, wordt er niet meer naar haar geluisterd. Ze moet met heel valide, zakelijke argumenten aankomen. Dat is ook ons beeld van leiders, dat zij rationeel en standvastig hun werkelijkheid verdedigen. Ik zou willen dat we naar een ander leiderschapsprofiel toe groeien. Menselijker.'

Het onvermogen om met een inhoudelijk conflict om te gaan, wreekte zich ook in het geval van Pieter Omtzigt, meent Engbers. Omtzigt legde mede het toelagenschandaal bloot en verloor maar nipt de verkiezing om het leiderschap van het CDA. Toch werd hij gepasseerd toen Hugo de Jonge stopte. Nadat de premier had geprobeerd hem in de formatie weg te promoveren en hij ziek thuis zat, was het dominante beeld bij het Haagse establishment dat hij de formatie gijzelde. Toen ook nog felle kritiek van hem op zijn partij uitlekte, ging hij alleen verder. 'Omtzigt heeft een heel specifieke manier van kijken. En over het algemeen houden we niet van mensen die moeilijk doen. Voor

anderen die niet zo veel problemen zien, is dat zwaar en vervelend. We zijn sociale dieren, we willen het gezellig hebben.

‘Over zulke conflicten wordt gepraat alsof ze louter inhoudelijk zijn, maar we zijn veel minder rationeel dan we aannemen. We hebben het over de toeslagenaffaire, maar ondertussen gaat dit ook over de pikorde op het schoolplein. Je zou willen dat iemand als Omtzigt zichzelf niet hoeft te reguleren om politiek te overleven. Dat we al die kleuren, talen en stijlen leren benutten. Dat die van hem worden omarmd, juist omdat er zoveel mensen zijn die zijn stijl níét hebben.’

Journalisten zijn hierin vooralsnog weinig behulpzaam, zegt Engbers: wanneer die elk opstootje uitvergrooten en praten in termen van winnaars en verliezers, dragen ze eraan bij dat elk inhoudelijk verschil van opvatting ook een persoonlijk conflict wordt. Een nationale apenrots. ‘Terwijl ik me er zorgen over maak, dat de vraagstukken waar we voor staan zo complex zijn, dat we die niet aankunnen als we overal een strijd van maken. Hoe meer manieren van kijken, des te beter de kwaliteit van de besluitvorming. Geen wetenschapper kan iets tegen die stelregel in brengen. Maar dat geldt alleen als je in vertrouwen met elkaar werkt.’

Advies over corona-aanpak ‘foutgevoelig’

Nu wordt te vaak gedacht dat het kiezen is: óf harmonie en doelmatigheid, óf contraproductief conflict. Voorbeeld bij uitstek vindt Engbers de corona-aanpak. Zij kan er niet over uit hoe ‘foutgevoelig’ de advisering is georganiseerd. Een louter medisch-biologisch OMT, onder leiding van Jaap van Dissel, directeur Infectieziektebestrijding bij het RIVM, beantwoordt

adviesaanvragen van het ministerie. Dat is de fundering onder het beleid. 'Ik hoor Van Dissel zeggen dat hij niet meer perspectieven wil toevoegen aan het OMT, omdat dat de besluitvorming moeilijker maakt. Geen gedragswetenschappers bijvoorbeeld. In een acute fase van de crisis is zoiets misschien begrijpelijk, maar verder is efficiëntie een slechte raadgever. Goed besturen is juist het organiseren van tegenspraak, het scherp houden van leiders. Voor mensen aan de top, die het heel druk hebben, is het praktischer als iedereen vanuit eenzelfde paradigma werkt. Ook dat past bij het beeld van een leider dat we onbewust met elkaar hebben geschapen: iemand die z'n mannetje staat en besluiten durft te nemen. Maar een goede leider is juist iemand die actief zijn eigen ongelijk onderzoekt.'

'Het is ook een misvatting dat je, als je veel verschillende perspectieven hoort, consensus moet bereiken. Je kunt het erover eens zijn dat je het niet eens bent. Vervolgens gaat het erom dat je laat zien wat je overwegingen zijn, juist ook over de opvattingen van de minderheid. En wat je bijvoorbeeld hebt gedaan om het risico dat die groep ziet, te verzachten.

'Niet alleen organiseert Van Dissel onvoldoende diversiteit en dus tegenspraak binnen het OMT. Als OMT-leden zeggen **dat hij zijn rollen moeilijk kan scheiden** vanwege de oudejongens-krentenbroodsfeer bij het Catshuisoverleg waar hij altijd bij zit, baart dat mij zorgen. Door het gebrek aan georganiseerde tegenspraak, vergroot je ook het risico dat in de maatschappij een minderheid boos wordt omdat die niet wordt gehoord. Die boosheid lijkt dan over het besluit zelf te gaan, maar gaat vaak meer over het ontbreken van een eerlijk proces. Het gevoel dat dat er niet is, wordt nog versterkt doordat je steeds leest dat de

Kamer nauwelijks iets kan veranderen aan de besluiten van het kabinet over corona.'

Het gevaar dat georganiseerde tegenspraak ontbreekt, is des te groter bij lang zittende bestuurders, zag u bij uw onderzoek.

'Hoe langer je aanblijft als leider, des te groter is het risico op zonnekoninggedrag. Je hebt de tijd en de macht om mensen om je heen te verzamelen die op je lijken. Bij jaknikkers denken we vaak aan volgelingen, maar het zijn eerder mensen die vanuit hetzelfde paradigma denken. Ze zullen heus wel weerwoord geven en intussen is dat toch meer van hetzelfde. Ze hebben dezelfde blinde vlek als de leider.'

U gebruikt een vies woord in uw boek: paradigmaverkleving.

'Paradigmaverkleving is ook naar. Want iemand die paradigmaverkleefd is, gaat ja-maren en vervelend reageren als hij weerwoord krijgt. Hij ervaart dat snel als een persoonlijke aanval. Wanneer zo'n machtige leider erg intelligent is, uit hij dat door ogenschijnlijk juist heel rationeel te reageren, maar iedereen voelt aan z'n water: hij staat niet open voor een andere blik. Dat is heel moeilijk te doorbreken.'

Het is moeilijk hierbij niet aan premier Rutte te denken. Binnen de VVD-top zijn alle mogelijke concurrenten weg, in zijn partij is geen enkele discussie.

'Rutte is een interessante casus, omdat hij niet, zoals veel paradigmaverkleefde leiders, een sterke visie heeft. Bij hem zit dat denk ik veel meer in de manier waarop hij leiding geeft. Hij zegt wel dat hij een heel andere bestuurscultuur wil, maar dan komt er weinig nieuws. Hij komt daarin niet verder, omdat hij in zijn eigen wereld leeft. Je kunt dat allemaal op de bestuurder

gooien, maar zijn omgeving heeft hier een belangrijk aandeel in. Als het maar heet genoeg wordt, kunnen mensen ineens iets leren. Dat kunnen we ook bij hem niet uitsluiten, bijvoorbeeld als Segers van de ChristenUnie en Kaag van D66, die eerst eigenlijk niet met hem verder wilden, nu genoeg tegenkracht geven.

‘Een leider creëert loyaliteit door voor mensen te zorgen. Zo ontstaat een hele verdedigingslinie om hem heen en het conflict komt daarmee steeds verder van hem weg te liggen. Terwijl je hoopt dat een bestuurder het conflict juist dicht bij zichzelf organiseert. Wij associëren conflict met iets negatiefs, maar je hebt inhoudelijk conflict nodig om te blijven groeien.’