



beeld RD

4 Uitgelicht | **Machtsmisbruik**



beeld RD, Jos Ansink

INTERVIEW OSCAR DAVID EN DICK BOTH

De dunne lijn tussen daadkracht en doorslaan

● Robert van der Stelt

„Soms moet je door muren heenbreken en stevig kloppen op de deuren van heilige huisjes.” Het citaat van voormalig minister Dennis Wiersma –bewierookt om zijn dadendrang– staat na zijn aftreden in een ander licht. Hoe toont een leider daadkracht zonder zijn macht te misbruiken?



Het is essentieel dat een leider die grensoverschrijdend gedrag heeft vertoond, zich nederig en oprecht opstelt

Dick Both, leiderschapsdeskundige

Machtsmisbruik | Uitgelicht 5

Eerste Kamervoorzitter Jan Anthonie Bruijn, OM-baas Rinus Otte en minister Dennis Wiersma: witte, mannelijke leiders waren weer volop in het nieuws afgelopen week. En niet ten positieve. Allemaal werden ze beticht van ongepast gedrag tegenover hun ondergeschikten. Bruijn liet zich „te veel door zijn emoties leiden” en bejegende ambtenaren „niet adequaat”. Otte wimpelde een groep medewerkers af die klaagde over de onveilige werksfeer binnen het openbaar ministerie. En Wiersma? Die was naar eigen zeggen soms gewoon een hork.

Als Wiersma twintig jaar geleden minister was geweest, was de kans groot dat hij mocht blijven zitten, zegt leiderschapsdeskundige en organisatiepsycholoog Oscar David, die een adviesbureau in Soest runt. „Ons denken over leiderschap verandert. Autoritaire bazen waren er vroeger ook. Maar mensen accepteerden dat en lieten het erbij.” Tegenwoordig verwacht de samenleving dat een leider een rolmodel is. „Verbale agressiviteit en het slaan met deuren passen daar natuurlijk niet bij.”

Maar is het niet juist de taak van de leider af en toe met de vuist op tafel te slaan en heilige huisjes omver te werpen? „Dat is het zeker”, beaamt David, „maar het is een vergissing te denken dat die daadkracht gepaard moet gaan met het smijten met deuren of het schelden op medewerkers.” Dergelijke uitingen van boosheid zijn volgens de deskundige een teken van onmacht en wijzen erop dat een leider zijn macht misbruikt. „Managers denken dat ze ermee weggomen. Ze voelen zich gerechtigd om af en toe te schreeuwen of mensen op hun nummer te zetten. Ze denken dat het bij hun functie hoort.”

Obsessie

Het gaat fout als een leider zijn formele machtsbasis nodig heeft om leiding te geven, zegt Dick Both, leiderschaps- en organisatiepsycholoog van adviesbureau Both & De Bruijn in Haarlem. „Drukt een bestuurder zijn eigen zin door en betreft hij werknemers niet meer bij beslissingen, dan verliest hij de strijd.”

Bij Wiersma was dat volgens Both het geval rond de sluiting van problematische religieuze weekendscholen. „Het werd zijn stokpaardje. Een obsessie. Zijn ambtenaren en zelfs de landsadvocaat waarschuwden hem dat zo’n besluit ongrondwettelijk zou zijn. Ze adviseerden op zijn minst grondig onderzoek te laten doen naar de kwestie.” De voormalig onderwijsminister negeerde dat en schreef tweemaal met pen in de kantlijn van het ambtenarenadvies: „Geen onderzoek, maar besluit.”

Stress en druk kunnen er bij

leidinggevend voor zorgen dat emoties en instincten de overhand gaan krijgen, zegt organisatiepsycholoog David uit Soest. „Je reflecteert dan te weinig en bent niet meer in balans.” Juist ministers zijn daar vatbaar voor, denkt de psycholoog. „Binnen het bedrijfsleven gaat aan een bestuursfunctie vaak een flink leiderschapstraject vooraf. Daar is bij het ministerschap geen sprake van. Daar word je op stel en sprong in gearachuteerd.”

Het is volgens Both daarom des te belangrijker dat een minister, maar ook andere leidinggevenden critici niet monddood maken. „Als je alleen nog maar jaknikkers om je heen hebt, neemt het zelfcorrigerend vermogen af. Dan kun je excuses aanbieden, externe hulp inschakelen en beterschap beloven, maar dan is er al sprake van een verkeerd patroon. Je waant je onaantastbaar en overschat jezelf, omdat niemand je durft tegen te spreken. Dat is een grote valkuil voor een leider.”

Stofzuigen

Het doorbreken van een patroon van machtsmisbruik is volgens beide deskundigen moeilijk, maar niet onmogelijk. Een leider moet volgens David vooral de tijd krijgen nieuw gedrag aan te leren. „Een minister wordt weinig tijd gegund, dat is begrijpelijk. Maar vertrouwen komt te voet en gaat te paard.”

Both noemt het essentieel dat een leider zich bij machtsmisbruik oprecht en nederig opstelt. „Het gaat erom of mensen geloven in de goede intenties van een leider die beterschap belooft.” Wiersma kreeg volgens Both de tijd, maar wist zijn ongepaste gedrag niet onder controle te krijgen. „Bij de viering van 25 jaar praktijkonderwijs bleef lang onduidelijk of hij zou komen. Toen hij toch kwam, zo gaat het verhaal, wilde hij per direct speechen, terwijl er eerst nog een pauze zou zijn. Hij drukte zijn zin door. Zo’n houding getuigt niet echt van deemoedigheid.” Na de bijeenkomst maakte de organisatie melding van onplezierig gedrag. Die klacht bleek de druppel te zijn: twee weken later stapte Wiersma op.

Rutte

Toch hoeft grensoverschrijdend gedrag niet per direct te leiden tot ontslag, vindt Both. „Kijk naar Eerste Kamervoorzitter Bruijn. Hij stuurde na een klacht over ongepast gedrag een mail met zijn excuses naar de betrokkenen en de Kamer en ging door het stof. Dinsdag werd hij opnieuw verkozen tot voorzitter van de Eerste Kamer.” Bruijn lijkt zijn gedrag ook daadwerkelijk te hebben gebeterd; zelfs Eerste Kamerleden viel het op dat de VVD’er de laatste wel erg voorkomend en vriendelijk voor de dag kwam.

David noemt Rutte als voorbeeld. Van hem is ook bekend dat hij woedeaanvallen heeft en mensen stevig de les kan lezen.



Dick Both.

beeld RD, Anton Dommerholt



Oscar David.

beeld Oscar David

Toch kreeg de premier zelden een klacht aan zijn broek. Hoe dat kan? „Rutte is erg goed in het herstellen van relaties. Hij reflecteert, durft sorry te zeggen en laat medewerkers daardoor niet met een rotgevoel achter.”

Het definiëren van grensoverschrijdend gedrag is echter lastig, zegt de organisatiepsycholoog. „Je komt al snel in een discussie terecht over wat wel en niet mag. Denk aan het verheffen van je stem. Tot hoeveel decibel staan we dat dan toe?” vraagt David grappend. Organisaties moeten volgens hem bepalen wat ze willen uitstralen. „Binnen het onderwijs zijn geduld en communicatieve vaardigheden erg belangrijk. Als je dan als minister van onderwijs een kort lontje hebt of verbaal agressief bent, is dat onhoudbaar. Je bent toch een voorbeeld voor docenten.”

Narcistisch

De psycholoog adviseert leiders integriteit hoog in het vaandel te hebben. „Integer zijn draait om het juiste doen, ook als niemand kijkt. Dat je tegen de pers en je personeel een en dezelfde persoon bent.” Extravert hoeft een goed bestuurder volgens hem niet te zijn. „Ons beeld is dat narcistische en charismatische leiders vaak de beste leidinggevenden zijn. Uit onderzoek blijkt echter dat introverte personen vaak beter besturen. Zij zijn minder op zoek naar bevestiging, willen niet constant applaus en hebben meer oog voor de lange termijn.”

gevraagd naar voorbeeldfiguren, noemt David Barack Obama. „Van hem zijn geen voorbeelden bekend dat hij zijn macht misbruikte.” De sleutel tot dat succes ligt volgens de psycholoog onder meer in het feit dat de voormalige president van eenvoudige komaf is. Ook het gegeven dat Obama veel sportte, kan volgens David een rol hebben gespeeld. Sporten versnelt de afbraak van testosteron en adrenaline. „En hij heeft een intelligente vrouw aan zijn zijde, die hem van stevige feedback durfde te voorzien.”

Landvoogd

Both bestempelt de Bijbelse Nehemia als rolmodel; de man onderwiens leiding rond het jaar 450 voor Christus de stadsmuur van Jeruzalem werd herbouwd. „Hij werd geroepen met een heel duidelijke opdracht, namelijk om de muur zo snel mogelijk te herbouwen. Dat lukte binnen 52 dagen.”

De grote kracht van de landvoogd was volgens Both dat hij anderen wist te inspireren voor zijn opdracht. „Dat deed hij door de leiding te pakken, duidelijk te communiceren, steeds de bedoeling van de inspanningen te benadrukken en constant betrokken te zijn.” Ook vertoonde Nehemia voorbeeldgedrag door zelf schouder aan schouder mee te bouwen en te vechten. „Een inspiratie voor elke leider.”



Rutte heeft ook woedeaanvallen. Maar hij zet erg in op relaties en durft sorry te zeggen

Oscar David, leiderschapsdeskundige