

Overmoed bij de bestuurder

Wat speelt zich af in het hoofd van een bestuurder of toezichthouder, welk effect kan dit in de organisatie hebben en hoe kan de vertrouwenspersoon daarmee te maken krijgen in het gesprek met de melder - en eventueel ook in het gesprek met de aangeklaagde.

Veel onderzoekers hebben bestuurders onderzocht. Denk aan Ketz de Vries, De Haan, Jeroen Smit en anderen. Vaak betreft het onderzoek naar het gedrag en de onderliggende persoonlijkheidskenmerken van bestuurders, leiders, managers. Deze onderzoeken leiden regelmatig tot sappige teksten in de pers, die we dan gemakkelijk overnemen. Zo zijn grote leiders allemaal narcisten, om maar wat te noemen, want ze luisteren niet, of ze stellen alleen zichzelf centraal.

Ik ga in deze column in op het thema 'hybris', overmoed. En ik baseer me daarbij op 'De schaduwkant van Leiderschap' van Erik de Haan en Anthony Kasozi (2014). Een aanrader voor als je meer wilt weten over de context van het leiderschap waarbinnen een organisatiecultuur zich ontwikkelt.

Waar kan overmoed vandaan komen? Een leider moet vaak besluiten nemen en processen sturen op basis van onvoldoende informatie. Daarbij loopt de leider risico's met soms onvoorzienbare gevolgen. Dit ondanks alle *management control*, kwaliteitssystemen en sturingsmechanismen. Ook bij leiders met zelfvertrouwen kan dit leiden tot angst: 'Kan ik wel waarmaken wat ik heb beloofd?' Niet elke leider is open, onbaatzuchtig en zonder schadelijke gedragspatronen. Net een echt mens, zogezegd. Maar als leider vervult hij ondertussen wel een voorbeeldrol. Ook een leider kan uit balans raken, bij grote druk, persoonlijke problemen of een optelsom van stressfactoren in de organisatie, de markt, de samenleving. Onder die omstandigheden kan menig leider uit de bocht vliegen, ook door overmoed.

Overmoed is een vorm van ontsporing die kan leiden tot excessen als grensoverschrijdend gedrag.

We kennen allemaal wel voorbeelden uit de media. Onlangs lasen we bijvoorbeeld dat de supermarktketen Jumbo werd geleid door een overmoedige bestuurder.

In bestuurderstermen heet het dat de bestuurder of manager 'zijn discretionaire bevoegdheid overschrijdt': dit betekent een overschrijding van de grenzen van mandaat, handelings- en speelruimte.

Waar kun je overmoed aan herkennen?

Als je je oren op de werkvloer te luisteren legt, hoor je dat een bestuurder bijvoorbeeld:

- de grenzen van de hiërarchie niet meer in acht neemt. Zo ken ik het verhaal van de CEO die zijn bedrijf zo mooi op orde had, dat het goed te verkopen was. Hij ging gesprekken aan met mogelijke partners, zonder zijn Raad voor Commissarissen (RvC) te informeren. Daarmee was zijn lot in de organisatie bezegeld. Hij gaf op een bijzonder slechte wijze invulling aan zijn voorbeeldfunctie ook, want stel je voor dat iedereen in de organisatie het gezag zou omzeilen of ontkennen? Anderzijds zien we dat klokkenluiders bewust zo'n enorm moeilijke hindernis toch nemen. En ja, dat wordt dan helaas vaak niet getolereerd. Dan slaat het oordeel naar de andere kant door: het idee dat er sprake zou zijn van nestbevuiling. Ethiek en organisatiecultuur

spelen een belangrijke rol om het gedrag vanuit het juiste perspectief te kunnen beoordelen en waarderen.

- ook kan de leider de grenzen van de eigen rol in het team, de eigen mensen waartoe hij behoort, niet langer in acht nemen. Bijvoorbeeld ondergeschikten niet langer stimuleren, maar beknotten. Solistisch gaan optreden in plaats van samen aan een doel te werken. Maar ook kan sprake zijn van: vriendjespolitiek, uitsluiting en belangenverstrengeling. En denk ook aan de manager die eigengereide besluiten neemt zonder zijn team mee te nemen in het proces. Komt je dat bekend voor?
- tja, en dan is er nog de recht-toe-recht-aan fraude. Ik had eens te maken met een manager die uitdroeg dat 'Alles wat niet verboden is, is toegestaan'. Ook hier begint de grensoverschrijding bij de eigen ethiek en ook hier kun je je voorstellen hoe groot het destructieve effect daarvan kan zijn.
- zijn eigen persoonlijke grenzen te overschrijden. Bijvoorbeeld door te hard werken, de eigen balans tussen privé en werk niet te respecteren en dat ook van anderen te verwachten. Vervolgens laat hij zich daar niet op aanspreken waardoor besluiten en samenwerking lijden onder verlies van kwaliteit, verbinding en samenhang. Zelfuitputting leidt dan tot uitputting van de organisatie.

Overmoed bij de leider kan uiteindelijk leiden tot onvoldoende gemotiveerde medewerkers, psychologische en sociale onveiligheid en onvoldoende vertrouwen van de markt en de samenleving in de organisatie en daarmee uiteindelijk het risico van het einde daarvan. Dat kan een toezichthouder niet laten gebeuren. En bij het voorkomen daarvan speelt de vertrouwenspersoon een rol.

Werk aan de winkel dus voor de vertrouwenspersoon: welke verhalen hoor je hierover in je organisatie? Want wat in de top van de organisatie speelt, speelt ook in teams op andere niveaus. En wat kun je hier dan concreet mee als vertrouwenspersoon?

In geval van psychische en sociale veiligheid en PSA spreken we in de regel niet over grensoverschrijding en grensoverschrijdend gedrag door overmoed bij de manager. De eerste stap is om dit verband wel te gaan leggen.

1. Bespreek de signalen zoals hierboven beschreven in je intervisiegroep en toets daar of overmoed in het management aanleiding is voor de melding(en). Welk gedrag leidt tot welke soort melding?
2. Bespreek de impact hiervan: zie je het als een incident of als een gevolg van gedrag van een individuele manager, leider of bestuurder richting één individuele medewerker, of is het gedrag al overgenomen door anderen, zoals bijvoorbeeld een team en kun je het zien als een uiting van een ziek systeem: de (hele) organisatie is geïnfecteerd.
3. Wees niet bang om - op grond van je eigen beroepsethiek - je eigen onafhankelijke positie in te nemen en benoem en onderbouw het fenomeen. In het jaarverslag, in het gesprek met de bestuurder en de toezichthouder, zodat die zijn verantwoordelijkheid kan nemen en kan handelen.
4. En bedenk daarbij: wat goed is voor de persoon, is goed voor de organisatie.