

Willem Scheepers

Niet competentie maar incomp

28

Charismatische oplichters

Hoe kunnen rationele mensen die hun persoonlijk belang vooropstellen, vallen voor charismatische oplichters die hen het onmogelijke beloven, terwijl deze 'leiders' schadelijke agenda's en corrupte egoïstische belangen nastreven? Dat is de vraag die psycholoog Tomas Chamorro-Premuzic stelt in zijn zojuist verschenen boek *"Why do so many incompetent men become leaders"*¹

Hoe kiezen we onze leiders? En zijn degenen die de top halen het beste voor hun werk? Als je de voorbeelden ziet die Chamorro-Premuzic aanhaalt, dan kun je daarover op z'n zachtst gezegd je twijfel uitspreken. Wat te denken van Rodrigo Duerte, Nicolás Maduro, Donald Trump, maar ook: David Cameron, Bernie Madoff, Dominique Strauss-Kahn, Harvey Weinstein. Zij leken competent in hun functies, iets dat als een grauwsliuier hun laakbaar gedrag bedekte. Feitelijk waren zij dan ook incompetent, in het totaalplaatje van hun functie als eindverantwoordelijke, als leidinggevende, als mens.

Overigens, recente gebeurtenissen en onderzoeken laten zien dat wij in Nederland hiervan ook enkele pijnlijke voorbeelden hebben.

Voor de goede orde, in dit artikel heb ik het over (in)competentie; 'integriteit' is natuurlijk een wezenlijke component van die discussie (red: zie hiervoor ook het recente MD-artikel *Integriteit en competentie*²)

Positief effect op team

De definitie die Tomas Chamorro-Premuzic (hierna te noemen 'Dr. Tomas', analoog aan de extensie van zijn website) hanteert voor het begrip 'competentie' is: *"Een competent leider is iemand die een positief effect heeft op zijn of haar team, ondergeschikten, volgers en de organisatie. In organisaties kijk je daarvoor dan naar wat het niveau van engagement is bij het team, wat het moraal en de productiviteit zijn van het team, wat de opbrengsten, winst en innovatiemaatstaven zijn van de organisatie. Hoe beter, c.q. hoe meer competent de leiders, hoe hoger al deze statistieken zijn. Wanneer leiders incompetent zijn, krijg je het tegenovergestelde: lage moraal, lage productiviteit, lage betrokkenheid, hoge burn-out, stress en angst. Dus we meten of een leider bekwaam is (of niet) op basis van hoe hij of zij het team beïnvloedt."*

Zoals FNLondon.com's Becky Pritchard in een review van het boek stelt, lijkt Dr. Tomas zich meer te richten op leiderschap in het algemeen, dan op het slachtofferen van mannen; en is het boek wellicht beter te omschrijven als 'Waarom wij de verkeerde dingen waarderen in onze leiders'. Pritchard: *"He (Chamorro-Premuzic) argues that humans are generally pretty bad at picking leaders. We tend to think people who are certain of their own brilliance and are good at char-*

Competentie wordt beloond

Willem E. A. J. Scheepers (willem@willemscheepers.nl) is universitair docent bij verschillende instellingen en zelfstandig, virtual business consultant.



29

ming others, should be our chief executives. For cultural reasons, those qualities also tend to be more associated with men than women. Yet confidence and charisma do not make a good boss."

Beter overkomen

Dr. Tomas: "Ironisch genoeg, wanneer mensen erg zelfverzekerd lijken, zelfs als zij zelf misleid worden zoals in het geval van narcisten, zullen zij in staat zijn om andere mensen voor de gek te houden door persoonlijk te denken dat ze slim, bekwaam of zelfs leiderschapwaardig zijn. Dus zo evolueerden waarschijnlijk overmoed en narcisme als eigenschappen. Doordat ze deze staat van interne waan of misleiding creëren, komen ze beter over dan zij in werkelijkheid zijn en houden ze anderen voor de gek."³

Aan dat 'voor de gek houden' zit een gevaarlijk randje. Zo werd ons land begin mei met drie affaires geconfronteerd, waarbij daders voor hun functie op het oog competent leken, maar hun schadelijke agenda's en corrupte egoïstische belangen de boventoon bleken te vieren:

- Koninklijke Militaire Academie: een officier had langdurige relaties met meerdere cadetten;
- Universiteit van Amsterdam: een hoogleraar, met de bijnaam 'een 8 voor een nacht', had relaties met meerdere collega's en studenten;

- Medisch Spectrum Twente: ongewenst gedrag werd geconstateerd bij één van de artsen.
- Maastricht University: werd geconfronteerd met een tweetal verkrachtingen door een promovendus.
- Openbaar Ministerie: twee leidinggevendenden hielden er een voor iedereen binnen het OM zicht- en merkbare affaire op na.

Gedragcodes

De affaires leveren interessante, leerzame onderzoeksrapporten op. De conclusie over de gevolgen van deze incompetenten uitvoering van de functie voor anderen in de organisatie is steeds: lage moraal, lage productiviteit, lage betrokkenheid, veel burn-out, stress en angst.

Als rode draad is in deze affaires te herkennen:

- Er is sprake van machtsmisbruik
- Nauwelijks iemand durft dit gedrag aan de kaak te stellen
- Er is in de organisatie geen ruimte voor open communicatie
- Personeelsdossiers zijn niet op orde
- Vertrouwenspersonen hebben de titel maar niet de rol
- De eindverantwoordelijken lijken bij de confrontatie totaal verrast door de effecten van de affaire.



Niet competentie maar incompetentie wordt beloond

De oplossingen die vervolgens worden aangedragen lijken ook standaard:

- Iedereen, m.n. de medewerkers die niet direct betrokken waren, gaat op training
- Personeelsdossiers worden aangelegd
- Er volgt een (nieuwe) gedragscode
- Sommige werkgevers gaan zelfs zo ver dat medewerkers en leidinggevenden een eed mogen afleggen.

Uiteindelijk lijkt dit toch weinig zoden aan de dijk te zetten en is het risico aanwezig dat men in de organisatie opnieuw vervalt tot vergelijkbaar gedrag: de cultuur verandert niet.

Dan blijft dus de vraag: Hoe kunnen rationele mensen die hun persoonlijk belang vooropstellen, vallen voor charismatische oplichters die hen het onmogelijke beloven, terwijl deze 'leiders' schadelijke agenda's en corrupte egoïstische belangen nastreven?

Dr. Tomas heeft daarvoor de volgende verklaringen:

- De eerste is dat overmoed eenvoudig kan worden gemaskeerd als competentie, vooral als deze overmoed door mannen wordt getoond.
- De tweede en derde reden zijn dat narcisten en psychopaten vaak naar de top stijgen, omdat de eigenschappen die uit deze profielen voortkomen – grote risico's durven nemen, geen empathie tonen bij het nemen van die risico's en grootse ideeën nalopen – dezelfde eigenschappen zijn die worden gewaardeerd in een kapitalistische cultuur.

Hoge eisen stellen en toepassen

Hoewel ook uit de Nederlandse voorbeelden blijkt dat met name mannen de dader zijn, is het idee dus niet dat alle mannen incompetent zijn. Maar incompetente mannen worden vaak door de samenleving beloond. *"The more I have studied leaders and leadership, the more I believe that the much bigger problem is the lack of career obstacles for incompetent men."*, stelt Dr. Tomas in een recent interview. Dit suggereert op z'n minst dat wij onze eisen naar boven dienen bij te stellen, zodra wij onze leiders kiezen, c.q. zodra wij hen aanstellen in een leidinggevende

positie: competentie boven incompetentie! Wat Tomas daarbij als selectiecriteria voorstelt, is niet hemelschokkend zoals m.b.v. persoonlijkheidstests en 360o interviews. Zijn advies is 'slechts' om de, bij voorkeur evidence based, uitkomsten daarvan nu ook eens écht te gaan toepassen bij de werving en selectie.

Voorbeeldgedrag

Waarom Dr. Tomas helaas voorbij lijkt te gaan dat is het feit dat de cultuur van een organisatie pas daadwerkelijk verandert als de top van de organisatie is vervangen. Met hun voorbeeldgedrag zijn de mannen, en vrouwen, in de top de cultuurdragers. Ook al hebben zij niet persoonlijk deelgenomen aan een affaire, maakt het feit dat zij er hun ogen voor hebben gesloten hen incompetent voor de functie en is het risico dat een affaire zich herhaalt levensgroot.

The lack of career obstacles for incompetent men

In het interview gaat Dr. Tomas ook in op Jacinda Ardern, Nieuw Zeeland's premier. In de nasleep van de aanslag op de bezoekers van een moskee in Christchurch die aan 50 mensen het leven kostte, toonde Ardern compassie, empathie en altruïsme: leiderschap. Feitelijk was haar gedrag tegenovergesteld aan dat wat haar mannelijke collegae lieten zien bij vergelijkbare aanslagen in hun landen. Het is 'iets' dat ook de decaan van UvA voorstelde n.a.v. de '8 voor een nacht affaire', nl. dat men nu meer vrouwen, in leidinggevende posities, gaat aannemen.

Zeker interessant. Toch is het voorlopig nog de vraag of competenties als 'compassie', 'empathie' en 'altruïsme' op je CV (sneller) zullen leiden tot plaatsing in een leidinggevende positie. Helaas! | [Md](#)

Noten

¹ Chamorro-Premuzic, Tomas, *Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fix it)*, Harvard Business Review Press 2019

² Rémé, Joop, *Integriteit en competentie – wicked problems en MD*, tijdschrift MD, winter 2018

³ Red: Dr. Tomas treedt hiermee in de voetsporen van Manfred Kets de Vries die veel onderzoek deed en publiceerde op dit terrein. Lees bijvoorbeeld Kets de Vries & Miller, *The Neurotic Organization*, Jossey Bass, 1990