



‘De nieuwe kleren van de keizer’ van Christian Andersen.

Sprookjes in de directiekamer

Hoe harmonie kan leiden tot collectieve dwaling

Door: Marlies De Ruyter de Wildt

04-05-2023

Governance

‘Hoe een Nederlands knuffelbedrijf op een haar na ten onder ging’, kopte Het Financieele Dagblad op 22 april jongstleden. De auteurs reconstrueerden in het artikel ‘de race tegen de klok om de droom van de zonneautobouwer levend te houden’. Al lezend doet het relaas me denken aan de ‘harmonie der dwaling’. Ik zal dit uitleggen.

Het betreft een fenomeen dat Pim van Gool – neuroloog, hoogleraar en lid Raad van Toezicht van de Hersenstichting in zijn boek *Denkdwang* in herinnering brengt en onlangs tijdens zijn afscheidscollege aan de Universiteit van Amsterdam uiteenzette. Zicht op de mogelijke effecten van harmonie van denken binnen een groep heeft twee kanten: het kan niet alleen veel narigheid voorkomen maar stimuleert ook innovatie.

Zonnekleppen

Investeerders in Lightyear vroegen zich af waarom er niet maanden eerder was bijgestuurd, maar juist plankgas werd doorgereden. 'Ze wilden maar vasthouden aan hun droom een auto te bouwen, ze hadden zonnekleppen op', moppert een van hen achteraf. Een aanstekelijk geloof in 'de droom' en een mediageniek product - een aantrekkelijk, groen alternatief voor de gezinsauto en de automotive sector - trekt al jaren investeerders aan. En leverde een vol orderboek op nog voor de auto in productie werd genomen. Alle seinen stonden op groen. En het ging mis.

Iedereen geloofde in de belofte; het 'knuffelbedrijf' verbond binnen en buiten het Lightyear. Een dergelijke sfeer in een groep nodigde niet uit tot kritische geluiden. Het risico van afwijzing, uitsluiting of conflict lag op de loer, waar we van nature liever streven naar harmonie. De droom mocht niet verstoord worden. Dit leidde tot een gebrek aan transparantie, zelfoverschatting en de voet op het spreekwoordelijke gaspedaal. Het streven naar harmonie bevorderde de dwaling, en omgekeerd, de collectieve dwaling versterkte de harmonie. De dwaling leidde tot verbondenheid. Zo nam een groep vrolijk een verkeerde afslag.

De directiekamer als collectief

Toezichthouders vervullen hun rol onafhankelijk en zonder last of ruggespraak. Tegelijkertijd wordt verwacht dat de Raad van Toezicht 'opereert als een collegiaal team', zoals in veel reglementen is benoemd. Het helpt daarbij dat toezichthouders en bestuurders elkaar beter leren kennen en weten wat ze aan elkaar hebben. Hoe ieder vanuit de eigen deskundigheid kijkt naar een vraagstuk. Aandacht voor elkaars zienswijzen versterkt de onderlinge verbinding en bevordert de besluitvorming. Dat is tot op zekere hoogte waar.

Echter, hoe vaak komt het niet voor dat het 'denkcollectief', bewust of onbewust, leidt tot zelfcensuur? Is er eindelijk consensus dan leidt een tegenwerping al snel tot ontstemde reacties: de vergadertijd zit er op en de discussie wordt niet opnieuw gevoerd; het kost moeite en levert irritatie op. Met als gevolg: je houdt je mond om de harmonie niet te verstoren en gaat mee met de rest. Of dit leidt tot het beste besluit voor de organisatie is zeer de vraag.

Handvatten tegen dwaling

Collectief:

1. Nodig andere perspectieven uit en organiseer tegenspraak
2. Creëer veiligheid om openlijk te twijfelen
3. Versterk onderling vertrouwen, waardeer ieders bijdrage
4. Stimuleer openheid en transparantie.

Individueel:

1. Kijk met enige afstand naar kwesties en dynamieken
2. Geef woorden aan je intuïtie
3. Wees moedig en spreek je uit
4. Wees vasthoudend en pak doo

Sprookjes

Met het boek *Denkdwang* in de hand had het Lightyear-collectief wellicht tijdig doorzien wat er gaande was en actie ondernomen om ellende te voorkomen. In dit geval is het de koe in de kont kijken, maar in het algemeen geldt dat als er ruimte is om voorbij een droom te kijken - een ongemakkelijk gesprek te voeren op het niveau van bestuur, investeerders en toezichthouders - de kans groot is dat zich andere scenario's aandienen.

Al leert het sprookje *De nieuwe kleren van de keizer* van Hans Christiaan Andersen ons ook over hetzelfde fenomeen. De hofhouding en alle onderdanen juichen voor de nieuwe uitdossing van de paraderende keizer. Het is een kind dat de dwaling doorbreekt door uit te spreken wat hij ziet: 'Maar de keizer is bloot!'

Heb je door wat je ziet?

In '*Denkdwang*' vertelt Van Gool het levensverhaal van wetenschapper Ludwig Fleck die de grondlegger is van 'de harmonie der dwaling' en hoe hij de nazi's volgens dit fenomeen wist te misleiden. Met bewuste dwaling wist hij tientallen mensen in leven te houden. In de week van 4 en 5 mei maakt het dit boek tot een sterk verzetsverhaal met inspirerende lessen voor de directiekamers van nu.

Tegengeluiden en andersdenkenden brengen een nuance aan die kan leiden tot een nieuw inzicht. Het doorbreken van het denkcollectief voorkomt ofwel een verkeerde strategische keuze of biedt een ander te bewandelen pad met betere uitkomsten. Herkenning van 'harmonie der dwaling' zorgt ervoor dat je door hebt wat je ziet. Kijk vooral eens met deze blik naar de volgende vergadering.

Marlies de Ruyter de Wildt is bestuursadviseur leiderschap en governance en toezichthouder onder meer bij gezondheidsfondsen en in de zorg.

Zakelijke informatie:

Pim van Gool, *Denkdwang. Hoe Ludwig Fleck de nazi's misleidde* (Amsterdam 2023).