

## Besluitvorming

Frans Matser

**G**rote ambtelijke organisaties, zoals Defensie, hebben hun eigen besluitvormingscultuur. Elk van de defensieonderdelen heeft een raad, waarin belangrijke lijnfunctionarissen en stafadviseurs door de commandant gehoord worden, alvorens knopen worden doorgehakt. Deze manier van besluitvorming lijkt te prefereren boven *in splendid isolation* genomen beslissingen – het Kim Jong-un model – maar natuurlijk kleven ook hier bezwaren aan. Het belangrijkste probleem met besluitvorming door dit soort groepen staat in de psychologie bekend onder de noemer toxic triangle. Hiermee wordt bedoeld dat de besluitvorming in dit soort ‘raden’ te lijden heeft onder drie problemen, die de uitkomst van het besluitvormingsproces negatief beïnvloeden.

Het eerste probleem is de persoonlijkheid van de leider. Uit onderzoek naar karaktereigenschappen van leidinggevendenden (niet bij Defensie) blijkt dat 70 procent van de leiders (milde) vormen van psychopathologie vertoont.<sup>1</sup> Veel leiders zijn bovengemiddeld neurotisch, narcistisch en vertonen trekjes van emotionele instabiliteit. Weinig leidinggevendenden zijn zich daar zelf van bewust. Ze hebben vaak een afwijkend en (te) positief beeld van hun eigen capaciteiten. Dit blijkt bijvoorbeeld al vele jaren op rij bij het Nationaal Leiderschaps-onderzoek, waarbij 500 leiders en hun ondergeschikten worden bevraagd over de leiderschaps-kwaliteiten in hun organisatie. Zo vindt 84 procent van de leiders zichzelf mensgericht, terwijl van de ondergeschikten slechts 56 procent dat beeld heeft. Evenzo voor directief (5 om 30 procent) en benaderbaar (92 om 49 procent). Ten slotte vindt 86 procent van de

leidinggevendenden zichzelf een inspirator, terwijl slechts 33 procent van de ondergeschikten dat beeld herkent. Maar dat is maar één reden waarom soms onbegrijpelijke besluiten genomen worden.

Het tweede probleem vormt de homogeniteit van de raden zelf. Er zijn veel studies gedaan naar de kwaliteit van besluitvorming door homogene groepen. Een van de meest overtuigende en gezaghebbende studies is van Irving I. Janis, die in jaren zestig van de vorige eeuw onderzocht waarom de Amerikaanse regering het besluit nam om enkele duizenden in Amerika door de CIA getrainde en bewapende rebellen te laten landen in de Varkensbaai in Cuba. De rebellen moesten het daar opnemen tegen het goed getrainde, uitgeruste en gemotiveerde regeringsleger van 400.000 man van Fidel Castro, die bovendien grote steun onder de bevolking genoot. Volkomen voorspelbaar een kansloze missie. Alle opstandelingen werden binnen enkele dagen gedood of gevangengenomen. Dit was een militaire actie waarmee het kabinet van president John F. Kennedy echter unaniem had ingestemd. Janis kwam als verklaring met het begrip groupthink. Bevloegen, homogene groepen met sterke leiders hebben bij besluitvorming geen oog voor tegenargumenten en nemen onder tijdsdruk grote risico's. Deze bevindingen zijn in de jaren daarna later door tal van onderzoekers bevestigd.

Het derde probleem dat de besluitvorming van dit soort groepen negatief beïnvloedt is de afhankelijkheid van de ondergeschikten. Veel ambtenaren of werknemers zien wel degelijk dat er haken en ogen



kleven aan een dom besluit van hun baas, maar ze houden hun mond. De baas zal het wel weten, de hele groep met topfunctionarissen heeft er per slot van rekening over nagedacht en het geven van een afwijkende mening leidt niet zelden tot negatieve gevolgen voor je carrière of positie in de hiërarchie.

Nu lijkt dat allemaal theoretisch, maar zelf was ik in het grijze verleden gedurende ruim drie jaar aanwezig bij de besluitvorming van de Legerraad<sup>2</sup> en ik zag daar veel kenmerken van groupthink terug. De commandant had twee manieren om onderwerpen in te leiden. In het geval hij al een duidelijke voorkeur had deed hij dat op ‘suggestieve’ wijze. Met woorden als ‘het lijkt me duidelijk dat’ en ‘in het stuk worden prima oplossingen gesuggereerd’ signaleerde hij aan de overige generaals in de zaal dat hij een duidelijke voorkeur had. Als hij daarna het woord gaf aan alle aanwezigen, was het aantal ‘instemmers’ altijd opvallend hoog. Hierbij weken leden van de raad niet zelden plotseling af van de fiches die hun staf hen had meegegeven. Je zag ze denken: ‘De baas heeft zijn keuze al gemaakt, daar ga ik geen ruzie over maken, want ik heb nog andere punten die ik wil binnenhalen’. Een ongeschreven regel tijdens dit soort raadsvergaderingen was immers dat je als ondercommandant best één keer een tegendraads geluid mocht laten horen, maar toch niet vaker tijdens één vergadering. Anders werd je ervaren als de ‘stoorzender’ die de boel ophield, schaarse tijd vermorste en het gezamenlijke loyaliteitsgevoel in de groep verstoorde dat we ‘door dik en dun de visie en opvattingen van onze hoogste baas delen’.

Toen ik in die tijd een collega van de marine, die in een vergelijkbare functie bij de Admiraliteitsraad<sup>3</sup> zat, vroeg hoe dat bij hen toeling, bleken er meer overeenkomsten dan verschillen. Ik ben er dan ook van overtuigd dat de raden bij alle krijgsmacht delen en ook op het niveau van het ministerie in die tijd vergelijkbaar functioneerden.

Over de kwaliteit van de huidige raden kan ik natuurlijk niets zeggen. Vrij algemeen hoor ik bewindspersonen en generaals de voordelen van

## Onze belangrijkste militaire partner is de afgelopen jaren helaas uitgegroeid tot hét voorbeeld van de toxic triangle-theorie

diversiteit in besluitvormende fora prijzen. Maar of daar ook echt wat mee gebeurt? Maar mocht u daarbij zitten en een column willen schrijven? Zelf heb ik indertijd de belangrijkste bevindingen van de studie van Janis op een A4-tje gezet en met een warm leesadvies aan mijn bevelhebber gegeven. Of hij het gelezen heeft weet ik niet, maar aan zijn aanpak veranderde weinig. Vermoedelijk was hij, net als de meeste leidinggevendenden, meer geïnteresseerd in snel en unaniem genomen besluiten dan in het organiseren van zijn eigen tegenspraak. Dat was overigens wel de oplossing die Kennedy implementeerde in zijn regering na het fiasco van de Varkensbaai. Zijn broer Robert, minister van Justitie, kreeg de opdracht om voor elk voorstel een team van tegenstanders samen te stellen en de argumenten van dat team luid en duidelijk te laten horen. Hoe het met de gebroeders Kennedy is afgelopen is bekend. Alle twee morsdood geschoten! Ik vermoed dat een pure narcist als de voormalige Amerikaanse president Donald Trump (duidelijk gevalletje van psychopathologie), die zich omringde met loyalisten (groupthink) en mensen die hem tegenspreken gelijk onder druk zet, gedurende zijn ambtstermijn deze aanpak al lang niet meer heeft gevolgd. Zo is onze belangrijkste militaire partner de afgelopen jaren helaas uitgegroeid tot hét voorbeeld van de toxic triangle theorie. Ziet u bij Sleepy Uncle Joe of één van de defensie-raden al verbetering? Laat het weten. ■

- 1 Lees maar eens een van de vele boeken van Nederlands internationaal meest succesvolle auteur, hoogleraar aan de Harvard Business School en oprichter van het Global Leadership Center in Parijs Manfred Kets de Vries.
- 2 Voorloper van de Landmachtraad.
- 3 Voorloper van de Marineraad.