

Bestuurders zetten alles op alles om waardering te krijgen

In verzelfstandigde publieke domein neemt men gedrag en handelen uit de private sector selectief over

Aart G. Broek

Wat is er mis met onze bestuurders in het verzelfstandigde publieke domein? Het FD-commentaar

van 23 juni beweegt onduidelijk naar de kern van het probleem, maar laat het onbenoemd. Het betreft schamte. Het commentaar roept de 'goudkoorts van de jaren negentig' in herinnering. Aangejaagd door massaal bejubelde zonnekoninkingen als Jack Welch (GE) en Cees van der Hoeven (Ahold) begonnen ook bestuurders van ziekenhuizen en corporaties met publiek geld ondernemertje te spelen.

Hier mag gelezen worden dat de bestuurders uit de publieke sector gedrag en handelen uit de private sector selectief overnamen. Meer in het bijzonder werden de veronderstelde versterselen van succes gekopieerd: risico nemen, lef tonen, visionaire missie formuleren, luxeuze kantoren en auto's met chauffeur.

Achter dit kopieergedrag ligt een reden die we allemaal kennen. We verlan-gen acceptatie door de groep waartoe wij willen behoren. Sterker nog, we willen gewaardeerd, bewonderd en bejubeld worden. We vrezen de afwijzing. Niets pijnlijkers dan buiten de groep geplaatst te worden en te kijken te staan voor die groep.

In onze jeugd doen we allemaal pijnlijke ervaringen op met het 'afgeserveerd'



FOTO: THINKSTOCK

worden als slachtoffer van kleineren, vernederen, buitensluiten. Deze ervaringen snijden ons diep door de ziel en worden tot in detail gedurende het hele leven herinnerd. Als we eenmaal die schamtepijn hebben ervaren, leren we de dretting razendsnel op te merken. Zoals we met vuur leren omgaan. Schamte is dan ook niet alleen de vernederende ervaring maar evenzeer de angst dat we op enigerlei wijze zullen worden afgeserveerd. We haten schamte en zetten alles op alles om het tegendeel te bewerkstelligen: waandering.

Het voorkomen van schamte-ervaringen is van levensbelang. Schamte bedreigt onze primaire behoefte aan geborgenheid: de absolute noodzaak bij de groep te (blijven) horen, die onze overlevingskansen zo groot mogelijk maakt. Het verlangen tot een levenskrachtige groep te behoren en daarin te worden gewaardeerd te worden, is een belangrijke voedingsbodem voor gezonde ambities en prestaties.

Die leverten bewondering op. De voedingsbodem is echter dikwijls een bodemloze put die werd gegraven door het opdoen van schamte-ervaringen. Met pathologische passie worden dan risico's genomen om prestaties te realiseren, die een overdonderend applaus

Tegenspraak wordt systematisch opzijgeveegd, zeker wanneer een traject eenmaal is ingezet

zouden moeten opleveren. De professionele verlangens naar waardering haken veelvuldig aan bij ernstige schamteproblemen op het persoonlijke vlak.

Met zicht op de reikwijdte van schamte wordt het ook begrijpelijk waarom tegenspraak zo slecht geduid wordt in bestuurlijke gremia, juist al komt die van invloedrijke actoren als Ien Dales (geciteerd in het FD-commentaar), Herman Tjeenk Willems (de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid), Tegenspraak wordt systematisch opzijgeveegd, zeker wanneer een traject eenmaal is ingezet en de neuzen eindelijk dezelfde kant op staan.

Bestuurders, toezichhouders, directie en managers in de hoogste echelons — zowel binnen als buiten de overheid — houden et niet van ten halve te keren. Zij geven de voorkeur aan het ten halve dwalen. Terugkomen op je schreden is een krenkende aantasting van de eigen identiteit, zelfs van een dusdanige ernst dat je nog slechts kunt volharden in je mogelijke ongelijk.

Door de onderbouwde kritiek staan we feitelijk te kijk voor de groep waartoe we behoren. Tegenspraak zorgt zodoende voor de dreiging van vernedering en voor potentiële uitsluiting van degenen die wordt tegengesproken. Bij tegenspraak staat het prestige van zittende bestuurders op het spel. Koesterende waardering dreigt vernederende afwijzing te worden — kortom: schamte.

Dr. Aart G. Broek is socioloog en organisatie- en bestuurskundig adviseur.