

## **Toezichthouden en de wet van de onbedoelde effecten; een ongemakkelijk inzicht.**

Bert van der Zaag en Peter Razenberg

Processen van oordeelsvorming en besluitvorming, ook die van toezichthouders, staan vaak onder invloed van de wet van de onbedoelde effecten. Het komt regelmatig voor dat de uiteindelijke uitkomst van een besluitvormingstraject een heel andere is dan oorspronkelijk bedoeld. Het vervelende is dat die andere uitkomst vaak de meeste aandacht trekt. De rol van de toezichthouder staat daarbij steeds meer in de belangstelling.

In dit artikel willen we de achtergronden van de wet van de onbedoelde effecten toelichten en een relatie leggen met enkele persoonlijke kwaliteiten, die de kans op het optreden van deze wet kunnen verkleinen. We sluiten af met tips om onbedoelde effecten zoveel mogelijk te voorkomen.

### **De Wet van de Onbedoelde effecten**

De wet is door de socioloog Robert K. Merton voor het eerst uitgebreid onderzocht. Hij geeft de volgende korte definitie:

‘De handelingen van mensen en in het bijzonder van overheden hebben altijd effecten die niet geanticipeerd of onbedoeld zijn’.

De wet doet zich gelden op verschillende terreinen. Men hoeft slechts de krant op te slaan, om de werking ervan tegen te komen.

Een bekend voorbeeld is het onbedoelde effect van de gaswinning door de NAM in Groningen; de aardbevingen. Onderzoekers van de RUG zijn druk doende om te zien hoe ze deze onbedoelde effecten kunnen tegengaan, zonder dat de draconische maatregel genomen hoeft te worden de gaswinning helemaal te stoppen.

Een ander voorbeeld speelt op bestuurlijk terrein. De verhoging van de parkeerkosten in het centrum van Amsterdam leidt tot achteruitgang van bezoeken aan ouderen en alleenstaanden woonachtig in het centrum. Zo blijkt uit een onderzoek van de gemeente Amsterdam in 2011.

De twee bovenstaande voorbeelden betreffen negatieve onbedoelde effecten. Ze kunnen echter ook een positief karakter hebben:

Het schijnt dat Alexander Fleming, min of meer toevallig penicilline ontdekte toen hij bij het opruimen van zijn laboratorium zag dat de penicilline schimmel, een van zijn eerdere experimenten vervuild had. Zo stuitte hij op de antibacteriële werking van penicilline.

De uitvinder van de bekende Post it velletjes was eigenlijk op zoek naar een sterke kleefstof, en zag de zo succesvolle kleeflaag van de huidige Post it eerst als een mislukking, tot een collega hem op de positieve kant wees.

Toch heeft over het algemeen, in ieder geval in de media, de negatieve impact van de onbedoelde effecten de overhand.

### **Onbedoelde effecten en individueel optreden**

De laatste twee voorbeelden laten zien dat de wet niet alleen maar op beleidsniveau speelt, maar ook in het concrete handelen van individuen.

We geven drie voorbeelden uit de media:

Jeroen Smit beschrijft in zijn boek ‘De prooi’ een incident tussen de toenmalige bestuursvoorzitter van ABN Amro en een aandeelhouder.

“In de zomer van 2005 zijn concern directeur en bestuursvoorzitter van ABN Amro op bezoek bij een Amerikaanse aandeelhouder van de bank. De aandeelhouder is goed voor 300 miljard dollar aan assets en overweegt het belang in de bank uit te breiden. Na het gesprek met de fundmanager, een vrouw met een Aziatische achtergrond, lopen ze aan het eind van de middag het kantoor uit. De bestuursvoorzitter wijst op de grote

professionele stofzuiger die daar staat en zegt grappend tegen zijn gastvrouw dat ze nu de kamer schoon kan maken. De belegger is woedend, ze laat weten alle ABN Amro aandelen te verkopen en de bestuursvoorzitter voor de rechter te slepen. Die snapt er niets van, het was maar een grapje. Hij vraagt de concerndirecteur een excuusbrief te schrijven. De rechtszaak komt er niet, maar de aandeelhouder verkoopt wel alle aandelen van ABN Amro”

In 2011 wordt de rechtbank Amsterdam gewraakt omdat zij in het proces Wilders, weigert een arabist als getuige toe te laten. De verdediging wil dat, omdat de arabist op zijn blog aangeeft aanwezig te zijn geweest op een etentje bij een media commentator waar ook een raadsheer van het Hof Amsterdam aanwezig was. De raadsheer was betrokken bij de beslissing van het Hof om Wilders toch te laten vervolgen. Uit academische interesse knoopt de raadsheer een gesprek aan met de arabist over deze beslissing en het verloop van het proces. De verdediging zag hierin een poging om de arabist als getuige te beïnvloeden. In het nieuwe proces, als gevolg van een succesvolle wraking, riep de verdediging behalve de arabist ook de commentator en de raadsheer op als getuige.

De ervaringen van de raadsheer tijdens zijn optreden als getuige en de publieke reacties daarop, waren voor hem aanleiding om ontslag te nemen als magistraat. Daarmee de vrijheid creërend om zijn hart te luchten over de rechtspraak, die hem in zijn beleving zo slecht behandeld heeft. Hij publiceert een boek: Het eetcomplot.

In 2012 haalt de burgemeester van Hulst het nieuws met een tweet waarin hij een groot deel van onze Chinese gemeenschap op de tenen trapt door in zijn boodschap de ‘r’ door de ‘l’ te vervangen. De tweet gaat over de toegenomen overvallen op Chinese restaurants in de Zeeuwse regio. De NOS laat weten dat de Commissaris van de Koningin ‘not amused’ is en de tweet ongepast vindt. De burgemeester zal op het matje worden geroepen. Desgevraagd geeft de burgemeester aan niet zoveel kwaad in de betrokken tweet te zien, hij tweet vaker en zo iets moet toch kunnen. De voorzitter van de Chinese Horeca organisatie vindt van niet en eist in een open brief excuses. De excuses komen er niet en de burgemeester kiest de aanval. In een gemeentelijke commissievergadering bekritiseert hij de media die eigen nieuws maken. Hij is niet op het matje geroepen bij de Commissaris van de Koningin.

Dit is een kleine greep uit de vele incidenten die uit de media te halen zijn. Voorbeelden van situaties waarbij de actoren in de problemen geraakt zijn door het optreden van onbedoelde effecten waarbij het, op de keper beschouwd, gaat om gedrag in de marge:

ABN Amro liep een investering van ettelijke miljoenen mis. Daarnaast maakte het aandeel ABN Amro een duidelijke dip door, na de aandelenverkoop van Federated. Terwijl de bestuursvoorzitter volgens de geciteerde bron alleen maar een grapje wilde maken.

De raadsheer liep een waardig einde van een indrukwekkende loopbaan als jurist mis. Bovendien liep de rechtspraak als geheel schade op. Volgens de Amsterdamse rechtbankpresident was de geleverde kritiek van de raadsheer onaanvaardbaar en schadelijk voor de rechtspraak in het algemeen. Terwijl deze alleen maar een goed gesprek wilde aangaan.

De schade voor de burgemeester van Hulst persoonlijk lijkt mee te vallen. Het is natuurlijk nooit leuk om zo in het nieuws te komen. Maar de zaak is met een sisser af gelopen. Voor een groot deel te danken aan de lauwe reacties van politiek Hulst (‘We kennen de humor van onze burgemeester’, en ‘Storm in een glas water’). Daarnaast heeft de wellevendheid van de voorzitter van de Horecavereniging hier een rol in gespeeld, die de zaak niet op de spits dreef. Toch heeft dit voorval de kritische geluiden die er bestaan over lokaal openbaar bestuur weer nieuwe voeding gegeven. Terwijl de burgemeester alleen maar even geestig wilde

zijn. Het ziet er ook naar uit dat de sociale media een heel nieuw terrein aan mogelijke onbedoelde effecten opleveren, denk aan de rellen in Haren.

### **Toezichthouden en onbedoelde effecten**

Ons is geen onderzoek bekend waarin dit onderwerp aan de orde is geweest. Hoe vaak beslissingen en acties van toezichthouders minder effectief worden door de wet van de onbedoelde effecten weten we dus niet.

De voorbeelden betreffen de spreekwoordelijke hoge bomen die veel wind vangen en dus gemakkelijk in het nieuws komen. Wie weet hoe vaak dit elders voorkomt. De publieke sector loopt jaarlijks miljoenen mis aan mislukte projecten. Het zou interessant zijn om uit te zoeken in hoeverre dergelijke verliezen toe te schrijven zijn aan onbedoelde effecten van beslissingen en handelingen van individuele actoren. En de rol die toezichthouders daar in spelen

### **Onbedoelde effecten: Pech of eigen schuld dikke bult**

Hoe ontstaan nu dergelijke onbedoelde effecten? We gebruiken voor deze analyse de drie voorbeelden. Daarbij kunt u natuurlijk ook voorbeelden uit uw eigen omgeving of uw eigen ervaring gebruiken. Het is voorstelbaar dat de drie actoren de eerder genoemde voorbeelden als pech definiëren. Als de gesprekspartner van de bestuursvoorzitter wat meer gevoel voor humor had, dan was het onbedoelde effect niet opgetreden. Als de arabist zijn mond gehouden had en het voorval niet op zijn blog had gezet, dan was de rechtbank niet gewraakt met alle gevolgen van dien. Als niemand aandacht geschonken had aan de tweet van de burgemeester, dan was er geen sprake geweest van negatieve publiciteit. Als, als, als.

Hier komen we aan bij een fundamenteel inzicht uit de psychologie, de algemene attributiefout: We neigen ertoe successen toe te schrijven aan onze eigen kwaliteiten en ons falen aan de omstandigheden (pech). Er zijn uitzonderingen die deze regel bevestigen, zelfs mensen die het omgekeerde doen. Echter, die hebben over het algemeen een behoorlijk zwaar leven.

Dit fundamentele inzicht leidt ertoe dat er in de drie voorbeelden, weliswaar met de kennis van achteraf, toch ook sprake was van kwaliteiten of vaardigheden van de betrokken actoren waarvan zij zich misschien minder bewust waren. Welke zijn dat dan? Wel, sensitiviteit en empathie. Nu u dit leest krijgt u waarschijnlijk associaties met de 'zachte sector'. Toch is het begrip 'sensitiviteit' ook een centraal concept in statistische beslissingsmodellen. Sensitiviteitsanalyse gaat er dan over hoe kleine veranderingen in de input van een beslissingsmodel uitwerken in de output van dit model.

De twee begrippen 'sensitiviteit' en 'empathie' worden vaak door elkaar gebruikt. We zullen laten zien dat ze in elkaars verlengde liggen, maar een verschillend aspect uitlichten.

Het woordenboek geeft de volgende definities:

Sensitiviteit: Gevoeligheid voor indrukken

Empathie: Inlevingsvermogen

Sensitiviteit heeft in deze context te maken met de gevoeligheid voor de indrukken die het eigen gedrag bij anderen teweegbrengen: de effecten van je eigen gedrag op je omgeving.

Empathie betreft de mate waarin iemand zich wil en kan inleven in hoe een ander die effecten beleeft en ervaart.

Voor een verdere toelichting, terug naar de drie voorbeelden:

Als de bestuursvoorzitter zich meer gerealiseerd zou hebben hoe de grap over zou kunnen komen op zijn gesprekspartner (meer sensitief voor de mogelijke effecten van zijn grap, en zich meer inleven in de achtergrond van deze gesprekspartner), dan zou de geschiedenis een andere loop genomen hebben. Dat geldt ook voor de raadsheer en voor de burgemeester. Hoewel omgevingsvariabelen altijd een belangrijke rol spelen in het ontstaan van onbedoelde effecten, kan de inzet van sensitiviteit en empathie voorkomen dat men slachtoffer wordt van die omgevingsvariabelen. Men kan er effectiever op anticiperen.

Sensitiviteit en empathie hebben een onderlinge relatie. Zo kun je behoorlijk sensitief zijn en weinig empathisch. Omgekeerd kun je ook behoorlijk empathisch zijn, maar weinig sensitief. Dit leidt tot het volgende schema.

Sensitiviteit

Se Hoog Em Hoog EQ	Se Laag Em Hoog De redder
Se Hoog Em Laag Machiavelli	Se Laag Em Laag De olifant in de porseleinkast

Empathie

*Hoog sensitief en laag empathisch*

Dit betreft een categorie bestuurders en toezichthouders die zeer gevoelig zijn voor de effecten van hun gedrag, maar die effecten *toch vooral* inzetten voor het eigen gewin en het eigen belang.

Een instelling die uitvoerig uitgewerkt is door de 'overheidsconsultant avant la lettre' Machiavelli. In de politieke arena treffen we dit type vaak aan.

*Laag sensitief en hoog empathisch*

Dit type bestuurders en toezichthouders is betrokken en begaan met anderen. De redder heeft het goede voor met mensen. Die goede bedoelingen komen echter niet over, of hebben ongewenste effecten, omdat de persoon te weinig zicht heeft op de indruk die hij maakt. De interventies hebben niet het beoogde effect omdat de persoon last heeft van een groot uitgevallen blinde vlek.

*Laag sensitief en laag empathisch*

De spreekwoordelijke olifant in de porseleinkast. Gedreven en gericht op resultaat. Geen tegenspraak duldend en de eigen lijn trekkend. Krachtige leiders en bestuurders die inderdaad vaak resultaat boeken. Ze lopen echter ook het risico brokken te maken door een te grote mate van eenzaamheid.

*Hoog sensitief en hoog empathisch*

Dit type toezichthouder en bestuurder is emotioneel intelligent, beschikt over een hoog EQ. Ze hebben een helder zicht op mogelijke effecten van hun interventies, ook de verder liggende. Daarnaast kunnen ze zich inleven in de rol, positie en belevingswereld van een ander. En ze weten daar gebruik van te maken om de (gezamenlijke) doelen te realiseren. Het risico van deze positie is dat dit op anderen als 'soft' en dus minder belangrijk over kan komen. Zeker in een context van Machiavelli en Olifanten verdient het aanbeveling om de rug recht te houden.

We zien deze typologie niet als een karakterschets, maar veel meer als een positiespel, afhankelijk van de inzet van deze kwaliteiten. Daarmee zijn we van mening dat ze in principe ontwikkelbaar zijn.

**Tips**

In dit licht zou een belangrijke taak van toezichthouders kunnen zijn, de bestuurders een spiegel voor te houden over mogelijke onbedoelde effecten van hun optreden.

Daarnaast is het natuurlijk van groot belang mogelijke onbedoelde effecten van de eigen besluitvorming vroegtijdig te onderkennen. Dat vraagt een zekere levenswijsheid, waaronder sensitiviteit en empathie. We geven de volgende tips voor de verdere ontwikkeling van deze kwaliteiten.

#### *Het premortem*

Een tip ontwikkeld door de psycholoog Klein. Het advies is om als men voor een belangrijke beslissing staat iemand die niet bij deze beslissing betrokken is, te vragen de meest negatieve mogelijke consequenties van de beslissing te beschrijven. De oorspronkelijke beslissers nemen dan diepgaand kennis van die beschrijving. Een oefening in de bewustwording van onbedoelde effecten.

#### *Feedback*

Uw empathie kunt u versterken door regelmatig een overleg of samenwerkingstraject te evalueren, en dan het vragen naar feedback niet te schuwen. Het zich goed laten inwerken van deze feedback, kan een positieve bijdrage leveren aan uw inlevend vermogen.

#### *Zelfreflectie*

Onderzoek van onder meer T. Nakao, geeft aan dat het even stilstaan bij de eigen ontwikkeling de kwaliteiten van individuele beslissingen doet toenemen. Wat hier vooral een belangrijke rol speelt is een reflectie over de context waarin u uw toezichthoudende kwaliteiten ontwikkeld hebt. Als dat een heel andere is dan de context waar u nu toezicht op houdt, dan vergroot dat de kans op onbedoelde effecten. Denk aan een hoogleraar binnen een hoog gespecialiseerde professie die toezicht houdt op een sterk operationele en grote organisatie.

#### *Gedrag in de marge*

Het is verstandig om zich te realiseren dat er in de toezichthoudende rol niet zoiets bestaat als 'gedrag in de marge'. Kan humor dan niet? Natuurlijk wel, vaak kan dit spanning doorbreken. Het is echter belangrijk om onbedoelde effecten te voorkomen voorafgaand de beleving en positie van alle betrokkenen in overweging te nemen. Dat dit afdoet op spontaniteit, zij dan maar zo.

#### *Oefening baart kunst*

Het is een interessante exercitie om als raad met elkaar na te gaan hoe de onderlinge verdeling ligt van, Redders, EQ's, Olifanten en Machiavelli. De auteurs hebben een leergang ontwikkeld, waarin dit kwadrant op een leerzame wijze aan de orde komt.

Drs. Bert van der Zaag is psycholoog en heeft ervaring als manager in justitiële inrichtingen, een groot adviesbureau en als trainer-coach. Tevens auteur van: "Wie denk je dat je bent?" over professionele zelfreflectie.

Meer informatie en contact via [www.tauresources.nl](http://www.tauresources.nl)

Dr. Peter Razenberg is coach en adviseur en heeft ervaring als internist, toezichthouder en eindverantwoordelijk bestuurder in diverse sectoren van de zorg. Meer informatie en contact via [www.alm-executive.nl](http://www.alm-executive.nl) en [info@alm-executive.nl](mailto:info@alm-executive.nl)