

WAARDIG MISLUKKEN

PIETER HILHORST



VOOR topfunctionarissen in politiek en bedrijfsleven staan nooit advertenties in de krant. Toch is het niet moeilijk om een lijstje te maken van gewenste eigenschappen. Hij of zij moet daadkrachtig zijn, een duidelijke toekomstvisie hebben en risico's durven nemen. Vele leidinggevenden steken bij dit ideaalbeeld schril af.

In Nederland regeert de middelmaat, plegen we dan te klagen. Labbekakkerigheid is troef. De elite bestaat uit verzekeringsagenten die pas in actie komen als alle risico's zijn afgedekt. Dit gewee-klaag is zo bekend dat je het bijna gaat geloven. Toch zit er iets hypocriets in deze kritiek.

Neem de ondergang van Maurice de Hond. Hij voldoet precies aan het profiel van de daadkrachtige visionair. Een man met een duidelijke toekomstvisie die mensen daarvan wist te overtuigen. En masse kochten ze de aandelen van zijn bedrijf. Het enige dat Maurice de Hond niet heeft is succes, want zijn internetbedrijf Newconomy is een grote flop geworden. Afgelopen week trad hij terug als bestuursvoorzitter. In *Netwerk* legde hij verantwoording af voor zijn optreden. Geen gemakkelijke op-

gave want van elke gulden die beleggers vorig jaar in het bedrijf hebben gestoken, rest nog maar één cent. Het bedrijf heeft sinds de beursgang 99 procent van zijn waarde verloren en het faillissement dreigt.

Het getuigt van lef om over zo'n povere conductestaat in het openbaar verantwoording af te leggen. En ik moet eerlijk zeggen: De Hond deed het geweldig. Hij moest koorddansen door tegelijkertijd zijn fouten toe te geven én ze te bagatelliseren. De Hond deed dat ongehoord knap. Terugkijkend erkende hij dat het beter was geweest een deel van het kapitaal dat hij met de beursgang van Newconomy had opgehaald in kas te houden in plaats van alles onmiddellijk te investeren, maar hij hield vol dat er toen goede redenen waren voor de gekozen strategie.

De interviewers daagden hem uit om de commissarissen van Newconomy aan te vallen die hem een half jaar geleden op non-actief stelden, maar hij weigerde ze een trap na te geven. Hij ontkende pertinent dat hij de zaken willens en wetens mooier had voorgesteld dan ze waren. De suggestie dat hij zijn gezag als verkie-

zingsonderzoeker had misbruikt om mensen geld uit de zak te kloppen wierp hij verre van zich. En hij benadrukte dat hij geen van zijn aandelen heeft verkocht en dus zelf meedeelt in de ellende.

Toch keerde De Hond's brille zich in de loop van het gesprek tegen hem. Hoe hard de interviewers hem ook aanvielen, hij verloor geen moment de controle over het gesprek. Onverstoorbaar pareerde hij alle aanvallen. Zelfs in deze moeilijke omstandigheden liet hij zich niet van zijn stuk brengen. Juist door alles goed te doen, faalde hij. Het kwam niet bij hem op dat het veel passender zou zijn geweest als hij wel van zijn stuk zou zijn gebracht. Hij had gebro-

ken moeten zijn, want zijn grote droom was in duigen gevallen. Hij had zich moeten opstellen als de Japanner Shohei Nozawa, die drie jaar geleden huilend en schreeuwend op een persconferentie het faillissement aankondigde van zijn effectenhuis. Er zijn momenten waarop we niet meer willen dat iemand slim en briljant is, maar waarop hij menselijk en kwetsbaar moet zijn. Die subtiliteit is De Hond ontgaan.

Maar het gemak waarmee De Hond nu wordt afgeserveerd, laat zien dat ook wij boter op ons hoofd hebben. Nu overheerst leedvermaak en ressentiment. Had hij maar niet zo hoog van de toren moeten blazen. Net goed voor zo'n arrogante zak. Maar als we daadwerkelijk willen dat leidinggevers meer risico's durven nemen, moeten we ook anders reageren als ze de plank mislaan. In Nederland is failliet gaan een bijna onherstelbare smet op het blazoën. En in de politiek is het al niet anders. Wie een misser maakt en moet aftreden, kan een terugkeer op het hoogste podium wel vergeten. In de Verenigde Staten wordt een faillissement gezien als een nuttig leerproces. In het Verenigd Koninkrijk keren politi-

ci die hun verantwoordelijkheid hebben genomen en zijn afgetreden soms na een tijdje weer terug in het kabinet. Dat is een gezonde gang van zaken.

Als het maken van fouten harder wordt gestraft dan het belonen van successen, is het rationeel om risico's te vermijden. In zo'n klimaat kunnen juist de middelmatigen goed gedijen. Zij hebben van jongst af aan geleerd om niet volledig op hun eigen oordeel te varen, maar steevast in de gaten te houden wat anderen doen.

In feite krijgen we dus de elites die we verdienen: labbekakkerige leidinggevers die voor alles gericht zijn op het voorkomen van fouten. En maken ze een fout dan weten ze niet hoe ze zich tegen de maatschappelijke hoon moeten verdedigen. De Hond onderscheidt zich van hen. Zijn probleem is alleen dat hij niet ruiterslijk zijn mislukking toe durfde te geven, maar dat hij toch vooral bezig bleef zijn straatje schoon te vegen. Zijn boodschap was: ik mag dan miljoenen hebben verloren, maar ik had wel gelijk. De tragiek van De Hond is dan ook niet dat hij geen succes heeft gehad, maar dat hij niet in staat was waardig te mislukken.