

A portrait of Michiel de Vries, a man with grey hair and a mustache, wearing a light-colored sweater over a collared shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a soft-focus outdoor setting with green foliage. The entire image is overlaid with a semi-transparent orange filter.

Interview Michiel de Vries

'Bestuurders kunnen met hun macht veel onbedoelde stress veroorzaken'

Hoogleraar bedrijfskunde Michiel de Vries gaat na deze zomer met pensioen. Hij richtte zich een loopbaan lang op de onverwachte gevolgen van beleid. Hiërarchisch contact leidt per definitie tot stress, stelt hij. 'Daarmee is een zekere mate van stress onvermijdelijk, net als bij alle andere menselijke interactie.' Niet elke bestuurder is zich daarvan bewust. 'Ik heb mensen, serieuze professionals, er door stress helemaal aan onderdoor zien gaan.'

Door Philip Willems

Als hoogleraar Michiel de Vries na deze zomer met pensioen gaat, heeft hij er een lange loopbaan opzitten, die hij met name heeft gespendeerd aan het bestuderen van, in zijn woorden, ‘de onverwachte effecten die elk beleid en elke organisatievorm met zich mee brengt.’ Oftewel: bestuurder X heeft een plan en beoogt daarmee dít, dít en dít. Maar, wat niet was voorzien: bij de uitvoering van het plan gebeurt er ook dát, dát en dát.

Het brede domein van onverwachte effecten of *unanticipated consequences* is een onderzoeksgebied dat nadrukkelijk raakt aan het thema van dit nummer van *Goed Bestuur & Toezicht*, zij het niet zozeer in de *mainstream* zin van het woord. De gangbare goed bestuur-vraagstelling aangaande stress en druk in organisaties is: is het beter om werknemers veel druk te laten ervaren, zoals ceo’s als de Amerikaanse Elon Musk het graag zien? Of is het beter om werknemers een veilige en inclusieve werkomgeving te bieden, zoals bijvoorbeeld de Nederlandse Corporate Governance Code bepleit? Of iets daartussenin?

Bij het thema onvoorziene omstandigheden gaat het er niet om wat je bereikt met

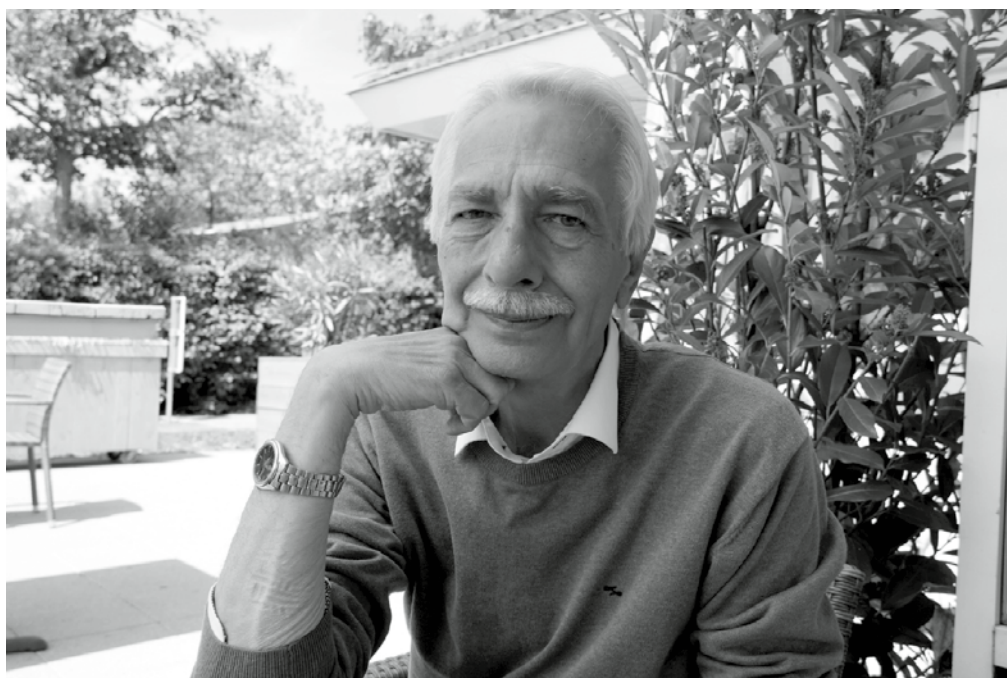
beleid, maar juist om fenomenen als stress die zich manifesteren als neveneffecten van dat beleid.

U betoogt dat werknemers veelal druk ervaren door de neveneffecten van beleid van organisaties. Verklaar.

‘Laten we beginnen bij de kern: als jij goed bent in wat je doet en je werk ook leuk vindt, dan is het onwaarschijnlijk dat je daarvan stress krijgt. Zelfs als je heel hard werkt. Ikzelf werk, volgens de geldende maatstaven, bijzonder hard. Maar ik heb misschien maar tien gestreste dagen per jaar. Niet veel dus.’

Wat speelt er dan wel waar stress door wordt veroorzaakt?

‘Een mens gaat pas echt druk ervaren als je jezelf – of als anderen dat doen – taken en doelen oplegt waar je geen zin in of tijd voor hebt. Een andere mogelijkheid is dat er een opeenstapeling van saai en repetitief werk wordt opgelegd. Dit speelt vaak bij ambtenaren: dat leidinggevend en opdrachten uitdelen waarvan de uitvoerders weten dat er straks sowieso veel kritiek op gaat komen. Bij mij geldt dus geen van die zaken – in deze fase van mijn loopbaan ben ik vooral nog bezig met wat ik graag doe.’



Michiel de Vries (1957)

is hoogleraar bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarnaast is hij sinds 2012 bijzonder hoogleraar Bestuurskunde aan de Kaunas Technological University in Litouwen.

De Vries studeerde sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en promoveerde in de rechten aan de Universiteit Utrecht. Hij heeft gewerkt bij de Universiteit van Amsterdam, de Thorbecke Academie in Leeuwarden en de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Zijn onderzoek richt zich op lokaal bestuur, beleidsevaluatie, beleidsverandering en vergelijkende bestuurskunde. Gedurende zijn loopbaan richtte hij zich vooral op de zogenaamde *unintended consequences* van besturen.

Naast vele publicaties is De Vries auteur van enkele boeken, waaronder *Kapot. Hoe vilein is de deugindustrie?* uit 2023.

Ga verder...

‘Ik ben ervan overtuigd dat je mensen zoveel mogelijk hun werk moet laten doen. Een zekere structuur van organisaties, en daarmee hiërarchie en dus macht van de ene persoon over de andere, haal je niet weg. Maar als je een gezonde, productieve organisatie wil, is het essentieel dat bestuurders zich realiseren dat ze met de macht die ze hebben onbedoeld ook veel stress kunnen veroorzaken.’

Kán? Macht van bestuurders leidt niet automatisch tot stress?

‘Ik denk dat een zekere mate van stress onvermijdelijk is, net als bij alle andere menselijke interactie. Maar de observatie die ik in de loop der jaren steeds weer heb gemaakt, is dat stress in organisaties drastisch kan worden teruggebracht. Mits bestuurders zich bewust zijn – en daar zijn

we dan – van de onvoorziene gevolgen van hun beleid.’

Hoe komen we in uw redenering van gevolgen van hiërarchie en beleid naar onvoorziene gevolgen van beleid?

‘In de regel is beleid niet bedoeld om negatieve gevolgen te hebben. Natuurlijk is het fantastisch dat in onze tijd steeds meer wordt opgetreden tegen racisme, tegen ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, enzovoorts. Dus, zou je zeggen, alle beleid hierop is toe te juichen.’

Maar dat is niet zo?

‘Nee, want beleid, hoe goed ook, heeft altijd vervelende onvoorziene omstandigheden. Gedocumenteerd is, zeker in meer politieke omgevingen, dat beschuldigingen van grensoverschrijdend gedrag óf van hogehand worden ingezet om een werknemer weg te werken, óf dat zulke beschuldigingen door collega’s worden gebruikt om de loopbaan van een collega te torpederen.’

Vermeend misbruik van beleid is nog geen reden om beleid tot slecht te verklaren.

‘In het geval van beleid tegen ongeoorloofd gedrag zijn de nare gevolgen voor mensen die onterecht beschuldigd zijn zeker niet af te doen als *collateral damage*. Met de titel van mijn boek *Kapot. Hoe vilein is de deugindustrie?* van vorig jaar heb ik daar aandacht voor proberen te vragen. Ik heb tientallen mensen

begeleid die te maken hebben gekregen met, in jargon, hele nare onvoorziene gevolgen van beleid. Ik heb mensen, serieuze professionals, er door stress helemaal aan onderdoor zien gaan.’

U noemde net beleid dat op microniveau tot stress leidt. Wat ziet u op breder, organisatorisch niveau?

‘Een tijdje geleden had ik een gesprek met een kennis die bij de Belastingdienst werkt. Het verschilt per afdeling, maar zeg dat er in de laatste tien jaar voor werknemers van de Belastingdienst wel elf reorganisaties zijn geweest. Zulke reorganisaties zijn uiteraard bedoeld om of goedbedoelde plannen van politici tot uitvoering te brengen, of om binnen een organisatie effectiever of efficiënter te werken. Niets verkeerd dus, zou je zeggen. Maar wat gebeurt er werkelijk bij zo’n reorganisatie? Laat daar geen twijfel over bestaan. Mensen worden steeds banger hun baan kwijt te raken. In plaats van zich met hun werk bezig te houden, gaan ze politiek bedrijven. Ze tonen steeds minder lef, zijn vooral bezig met het updaten van hun cv voor als zij bij een reorganisatie aan de beurt zijn. Er ontstaat pestgedrag. Enzovoorts. Zó ontstaat stress.’

Ziet u dit ook in het bedrijfsleven?

‘Absoluut. Zeker bij grote ondernemingen zijn reorganisaties aan de orde van de dag. En dat proces lijkt alleen maar te versnellen. Neem de trend van alle transformaties. Uiteraard veranderen de economie en de maatschappij, en is het belangrijk dat organisaties bij de tijd blijven. Maar transformeren is vaak een doel op zich geworden. Organisaties gooien alles op de schop omdat concurrenten dat ook doen, of simpelweg omdat andere organisaties het doen, of omdat consultants het aanraden.’

‘Mijn pleidooi is dat veel onverwachte nare gevolgen van beleid vermeden kunnen worden’

Hoe brengt u in uw denken alles bij elkaar: wel ondernemingen bij de tijd houden maar oppassen met reorganiseren? Wel actie tegen ongewenst gedrag, maar oppassen met beleid?

‘Om met een zijspoor te beginnen: bij reorganisaties hebben bestuurders meestal allerlei doelen voor ogen: digitalisering, leren agile te werken, et cetera. Maar de echte problemen die binnen organisaties of afdelingen bestaan laten ze ongemoeid. Wat gebeurt er vervolgens? Die problemen die blijven bestaan, worden groter. Dat leidt tot verandermoeheid bij werknemers. Niet omdat ze tegen verbeteringen zijn, maar vanwege de negatieve ervaringen met een veelheid aan reorganisaties in het verleden. Via dit pad kom ik opnieuw op de onvoorziene omstandigheden. Mijn pleidooi is dat veel onverwachte nare gevolgen van beleid vermeden kunnen worden. Mits op voorhand nagedacht wordt over die onverwachte gevolgen. Of dat op zijn minst achteraf goed gekeken wordt waar onverwachte nare gevolgen ontstaan.’

Dat gebeurt te weinig dus?

‘Wat betreft de reorganisaties: elke organisatie die reorganisatie op reorganisatie stapelt, neemt niet de tijd om de gevolgen in kaart te brengen, en stapelt ook onverwacht gevolg op onverwacht gevolg. Dat geldt dus voor veel instellingen.

Wat betreft beleid: sowieso is in het publieke domein, dat hoef ik u niet te vertellen, geen publiek thema te vinden waar op dit moment geen crisis is. En dat is niet gek. Politici zijn, in de huidige gepolariseerde maatschappij, maar met één ding bezig: hun eigen plannen erdoorheen rammen. Niemand lijkt ook eens kritisch naar die eigen plannen te kijken – eens iemand op te zoeken met een tegengestelde mening. Daarmee krijg je een veelvoud

‘Als je een gezonde, productieve organisatie wil, is het essentieel dat bestuurders zich realiseren dat ze met de macht die ze hebben onbedoeld ook veel stress kunnen veroorzaken’

aan onverwachte gevolgen, die zich ook nog eens allemaal uitvergroten.’

U schetst een helder, maar wel heel somber beeld.

‘Somber ben ik nochtans niet. Want in de basis probeert iedereen wel het goed doen. En het is ook niet zo dat er geen vooruitgang wordt geboekt op beleidsterreinen. Alleen zijn er trends die enorm doorschieten – en die bevinden zich voor een groot deel in mijn onderzoeksgebied. En ik weet, met trends, dat op een gegeven moment de wal het schip uiteindelijk keert. Dat is altijd zo met mensen – en dan volgt er weer wat anders. Mijn rol zie ik als: bewustzijn creëren. Laat bestuurders weer nadenken over de gevolgen van wat ze doen. En laat mensen gewoon weer aan het werk gaan.’



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.