

# Voorwoord

Het probleem van zelfrechtvaardiging is veel te lang voorbehouden geweest aan diep nadenkende filosofen, academici en wetenschappers die zich bezighouden met centrale vragen in de sociale wetenschappen. Het publiek bleef in het algemeen onwetend over dit probleem. Als zelfrechtvaardiging ook niet zo diep zou raken aan alle aspecten van het leven, was dat niet eens zo'n probleem. 'Raken aan' is misschien te voorzichtig uitgedrukt om de invloed ervan te omschrijven. In feite *bepaalt zelfrechtvaardiging* iemands ervaringen in alle aspecten van het leven. In dit boek draait het om de mate waarin dat gebeurt. Het gaat daarbij vooral om de invloed die iemand op anderen heeft, en de manier waarop iemand anderen ervaart.

De volgende vergelijking geeft je een idee over wat er allemaal op het spel staat. Een kind leert kruipen. Hij begint met zichzelf achteruit te duwen, door het hele huis heen. Terwijl hij zichzelf achteruit blijft duwen, komt hij klem te zitten onder de meubelen. Hij zet het op een schreeuwen en slaat met zijn hoofdje tegen het meubel. Hij zit vast en heeft er de pest in. Dus doet hij het enige wat hij kan bedenken om zichzelf te bevrijden – hij duwt nog harder, maar dat maakt zijn probleem alleen maar groter. Hij zit erger klem dan ooit tevoren.

Als dit kind kon praten, zou hij de meubelen de schuld geven van zijn problemen. Hij doet immers alles wat hij maar kan verzinnen. Het kan niet aan *hem* liggen. Toch *is* het wel zijn probleem, al begrijpt hij dat niet. Het klopt dat hij alles doet wat hij kan bedenken. Het probleem is nu juist dat *hij niet begrijpt hoe hij zelf het probleem vormt*. En zolang dat probleem bestaat, zal niets wat hij bedenkt hem een oplossing bieden.

Zelfrechtvaardiging is ook zoiets. Die maakt ons blind voor de werkelijke oorzaken van problemen en wanneer we eenmaal blind zijn geworden, maken alle 'oplossingen' die we bedenken, de boel alleen maar erger. Of het nu op het werk is of thuis: zelfrechtvaardiging belemmert ons zicht op de waarheid over onszelf, vervormt onze kijk

op anderen en onze omstandigheden en staat ons vermogen in de weg om verstandige, goed uitpakkende oplossingen te bedenken. De mate waarin we onszelf misleiden, zorgt ervoor dat we ons geluk en ons leiderschap telkens opnieuw ondermijnen – en dat is geen gevolg van meubelen die in de weg staan.

We hebben dit boek geschreven om mensen te leren welke oplossing er bestaat voor dit ene probleem, dat een centrale rol speelt in alle andere problemen. Onze ervaring is dat mensen het bevrijdend vinden om hier kennis van te nemen. Het verheldert de kijk op zaken, vermindert gevoelens van conflict, vergroot het verantwoordelijkheidsgevoel en de wens om samen te werken, verbetert de capaciteit om resultaten te boeken en zorgt voor meer tevredenheid en geluk. Dit gebeurt telkens opnieuw, of we deze ideeën nu delen met managers in New York, regeringsleiders in Bejing, politieke activisten op de Westelijke Jordanoever of oudergroepen in Brazilië. Mensen uit iedere willekeurige cultuur hebben tot op zekere hoogte te maken met eigen individuele en culturele zelfrechtvaardigingen. Merken dat je aan die zelfrechtvaardiging kunt ontkomen, is een ontdekking die hoop biedt. Dit leidt tot de geboorte van nieuwe mogelijkheden, van blijvende oplossingen.

Dit boek werd voor het eerst gepubliceerd in de vs in 2000; de paperback verscheen in 2002 en de eerste Nederlandse vertaling in 2001 onder de titel *Leiderschap en Zelfbedrog* (TFC Training Facilities Center). In deze nieuwe editie, uitgegeven in 2010, is de tekst aangepast aan de tijd. Ook hebben we aan het eind van het boek een gedeelte toegevoegd waarin we beschrijven op welke verschillende manieren mensen in de afgelopen tien jaar gebruik hebben gemaakt van dit boek en de ideeën die erin worden uitgelegd. Aanvankelijk zijn sommige lezers verbaasd dat dit boek de vorm heeft van een verhaal. Maar hoewel het verhaal zelf fictie is, zijn de ervaringen van de hoofdpersonen in dit verhaal ontleend aan onze eigen werkelijk opgedane ervaringen, en die van onze cliënten. Het verhaal komt daardoor authentiek over en veel lezers hebben ons laten weten dat ze zichzelf erin herkennen. Daardoor biedt dit boek niet alleen conceptuele kennis, maar ook praktisch begrip van het probleem van zelfrechtvaardiging en de oplossing daarvoor. Het gevolg daarvan is dat *Leadership and Self-Deception* een internationale bestseller is geworden die in

meer dan twintig talen verkrijgbaar is. Onze andere bestseller, *The Anatomy of Peace* (*Anatomie van de Vrede*; Ten Have, 2007) bouwt voort op zowel het verhaal als het gedachtegoed uit *Leadership and Self-Deception*. Onafhankelijk van elkaar, maar ook samen, helpen deze boeken de lezers om hun werk- en thuissituatie in een heel nieuw licht te bekijken en om praktische en krachtige oplossingen te vinden voor problemen waarvan ze zeker wisten dat die andermans problemen waren.

Wij hopen dat deze inleiding in het probleem van zelfrechtvaardiging en de oplossing daarvoor mensen stimuleert in hun professionele en persoonlijke leven – dat die hen helpt om zichzelf en anderen anders te zien en hen daardoor stimuleert zaken op te lossen die vastgelopen leken te zijn, en te verbeteren wat ze kunnen verbeteren.

### ***Een opmerking over dit boek***

Hoewel dit boek is gebaseerd op werkelijke ervaringen in ons werk met organisaties, bestaan de karakters en de organisaties in het verhaal in werkelijkheid niet. De informatie over Ignaz Semmelweis is wel waar gebeurd. We hebben ons daarbij gebaseerd op het boek *Childbed Fever: A Scientific Biography of Ignaz Semmelweis* door K. Codell Carter en Barbara R. Carter (Transaction Publishers, 2005).



# Deel I

Zelfrechtvaardiging en de box



# 1

## Bert

Het was een prachtige zomerdag, nog net geen negen uur. Ik was op weg naar een heel belangrijke afspraak bij mijn nieuwe werkgever, Zagrum. Aan weerszijden van de paden waarover ik liep, stonden bomen en terwijl ik daar liep, dacht ik terug aan de dag dat ik hier voor het eerst was geweest, nu twee maanden geleden. Ik had gesolliciteerd naar een functie in het hoger management en was toen uitgenodigd voor een gesprek. Al meer dan tien jaar had ik Zagrum in de gaten gehouden, vanuit mijn positie bij een van de concurrenten van dit bedrijf, waar ik niet verder kwam. Acht gesprekken en drie spannende weken later kreeg ik te horen dat ik een van Zagrums productielijnen mocht gaan leiden.

Vandaag, vier weken later, stond ik op het punt om te beginnen aan een ritueel voor nieuwe managers binnen dit bedrijf: een hele dag een-op-eengesprekken met Bert Jager, de vice-president van het concern. Bert was de rechterhand van de algemeen directeur, Katie de Bruin. Er waren wat interne verschuivingen, maar Bert zou mijn nieuwe baas worden.

Ik had geprobeerd te achterhalen waar we vandaag aan zouden werken, maar de uitleg van mijn collega's had me nauwelijks wijzer gemaakt. Ze noemden een ontdekking die 'problemen van mensen' zou oplossen, stelden dat niemand zich echt op de bedrijfsresultaten richtte en noemden mijn ontmoeting met Jager een Bert-bijeenkomst. Ik hoorde telkens weer dat de strategie die een uitvloeisel was van deze Bert-bijeenkomsten, de sleutel vormde tot het enorme succes van Zagrum. Maar waar het precies om draaide, begreep ik nog altijd niet. Toch zag ik ernaar uit om mijn nieuwe baas te ontmoeten. Ik wilde graag indruk op hem maken.

Bert Jager was een jonge vijftiger die niet zo gemakkelijk in een hokje te plaatsen bleek. Hij oogde welgesteld, maar reed rond in een goedkope auto zonder versieringen. Het had maar een haartje gescheeld of hij had zijn middelbare school niet afgemaakt, maar daar-

na was hij cum laude geslaagd voor een universitaire studie rechten en bedrijfseconomie. Hij was dol op allerlei vormen van kunst en was bezeten van The Beatles. Hij leek een vat vol tegenstellingen, maar desondanks (of misschien juist dankzij die tegenstellingen) werd Bert gezien als een soort icoon. Hij werd in het hele bedrijf bewonderd.

Het kostte een minuut of tien om van mijn kantoor in de westelijke vleugel naar het hoofdgebouw te lopen. Het pad dat de diverse gebouwen met elkaar verbond, liep langs een beekje, dat aan weerszijden werd geflankeerd door eiken- en beukenbomen. Het water stond bij de werknemers bekend als Katie's beekje. Het bleek dat zij met het idee voor dit stukje landschap was gekomen en het was echt heel idyllisch.

Terwijl ik in het hoofdgebouw de trap opliep naar de tweede verdieping, waar Berts kantoor was, liet ik mijn gedachten nog eens gaan over wat ik de afgelopen maand had gepresteerd bij Zagrum. Ik kwam altijd als een van de eersten en bleef vaak het langst. Ik vond dat ik me goed focuste op mijn taken en zorgde ervoor dat externe factoren mijn doelstellingen niet konden dwarsbomen. Mijn vrouw vond dat ik overdreef, maar ik deed mijn best om beter te zijn en beter te presteren dan collega's die de komende jaren eventueel in aanmerking kwamen voor een promotie. Ik gaf mezelf een schouderklopje. Ik hoefde me nergens voor te schamen. Ik was klaar om Bert Jager onder ogen te komen.

Bij de receptie op de tweede verdieping werd ik begroet door Maria, Berts secretaresse. 'Jij moet Tom Verburg zijn', zei ze energiek.

'Dat klopt helemaal. Ik heb om negen uur een afspraak met Bert', antwoordde ik.

'Ik weet het. Bert heeft me gevraagd of je in de vergaderruimte op hem wilt wachten. Hij is er over een minuut of vijf.'

Maria begeleidde me naar een grote ruimte. Ik liep meteen door naar de ramen, om van het uitzicht te genieten. Na een paar minuten werd er kort op de deur geklopt en kwam Bert binnen.

'Dag Tom, fijn dat je er bent', zei hij met een warme glimlach, terwijl hij me zijn hand toestak. 'Kom zitten. Kan ik iets voor je inschenken? Koffie? Een sapje?'

'Nee, dank u', antwoordde ik. 'Ik heb vanochtend al heel veel op.'



Ik ging zitten in de zwarte leren stoel die het dichtst bij me stond, met de rug naar de ramen gekeerd, en wachtte tot Bert zichzelf een glas water had ingeschonken. Toen hij bij me kwam zitten, had hij behalve zijn eigen glas nog een extra glas meegenomen en de waterkan. Hij zette het op tafel, tussen ons in. ‘Het kan hier soms erg warm worden. En we hebben veel te doen vanochtend. Neem maar, als je er zin in hebt.’

‘Dank u wel’, stamelde ik. Ik was hem dankbaar voor dit gebaar, maar voelde me onzekerder dan ooit over wat er te gebeuren stond.

‘Tom’, begon Bert, ‘ik had een goede reden om je vandaag hier te vragen, een heel belangrijke reden.’

‘Ik begrijp het’, reageerde ik vlak, terwijl ik probeerde te verbergen hoe nerveus ik was.

‘Je hebt een probleem en dat probleem zul je moeten oplossen als je bij Zagrum wilt blijven.’

Dit kwam aan als een klap in mijn gezicht. Ik zocht wanhopig naar een passende reactie, maar mijn gedachten schoten alle kanten op en woorden kon ik al helemaal niet vinden. Ik voelde mijn hart te keer gaan en het bloed uit mijn gezicht wegtrekken. Ik had tot nu toe weliswaar een redelijk succesvolle carrière gehad, maar een van mijn zwakke punten was dat ik erg gemakkelijk uit mijn doen raakte. Ik had mezelf aangeleerd om dat te maskeren door mijn gezichtspieren en mijn ogen te ontspannen, zodat ik mezelf niet zou verraden door plotselinge nerveuze trekjes. Op dit moment was het alsof mijn gezicht instinctief wist dat het zich los moest maken van hoe ik me voelde. Ik was als een schooljongetje dat gespannen zat te wachten op een ‘goedgedaansticker’ van de juf op mijn huiswerk.

Uiteindelijk wist ik toch nog iets te zeggen. ‘Een probleem? Wat bedoelt u daarmee?’

‘Wil je dat echt weten?’ vroeg Bert.

‘Dat weet ik eigenlijk niet... Maar ik denk dat ik wel zal moeten, zo te horen.’

‘Dat klopt’, beaamde Bert. ‘Dat moet je ook.’

## 2

# Een probleem

‘Je hebt een probleem’, zei Bert nog eens. ‘Dat weten de mensen hier op het werk, je vrouw weet het en je schoonmoeder ook. Ik durf te wedden dat je burens het ook weten.’ Het kwam hard aan, maar toch lachte Bert me hartelijk toe. ‘Het probleem is dat *jij* het niet weet.’

Ik was met stomheid geslagen. Hoe kon hij nu weten of ik een probleem had, als ik zelfs niet wist wát het probleem was? ‘Ik ben bang dat ik u niet kan volgen’, zei ik, terwijl ik mijn best deed om rustig over te komen.

‘Denk maar eens na over de volgende voorbeelden’, ging Bert verder. ‘Misschien is het je wel eens gebeurd dat je eigenlijk vond dat je moest tanken, zodat je vrouw de volgende dag vlot naar haar werk kon. Maar toen bedacht je je en vond je dat zij het zelf eigenlijk net zo goed kon doen. Dus ging je met een vrijwel lege tank naar huis.’

Daar nam ik een ogenblik de tijd voor. ‘Dat zal ik vast wel eens gedaan hebben, ja.’ Maar wat dan nog? vroeg ik me af.

‘Of herinner je je misschien een keer dat je de kinderen had beloofd om naar het park te gaan, wat je op het laatst toch niet deed omdat je vond dat je zelf wel iets leukers te doen had?’

Ik moest meteen denken aan mijn zoon Kees. Ik deed steeds minder met hem, dat vermeed ik. Maar ik had niet de indruk dat dat alleen aan mij lag.

‘Of die keer dat je hen had beloofd om iets leuks te gaan doen’, ging Bert verder, ‘en je ook echt ging, maar je kinderen intussen een schuldgevoel aanpraatte?’

Dat zal wel, maar dan heb ik ze in elk geval mee uit genomen, zei ik in mezelf. Telt dat soms niet meer mee?

‘Of die keer dat je met je auto op een parkeerplaats voor invaliden bent gaan staan en net deed alsof je slecht kon lopen, zodat mensen niet zouden denken wat voor een rotzak je eigenlijk bent?’

‘Dat heb ik nog nooit gedaan’, wierp ik tegen.

‘Niet? Heb je nog nooit ergens geparkeerd waar je niet mocht staan, maar ben je dan toch met heel veel poeha bij je auto weggelopen om te laten zien dat jouw boodschap zó belangrijk was dat je daar wel moest parkeren?’

Ik schoof onrustig heen en weer. ‘Nou ja, misschien wel.’

‘En heb je ooit een collega iets laten doen waarvan je wist dat hij er problemen mee zou krijgen, terwijl je hem ook gemakkelijk had kunnen waarschuwen of tegenhouden?’

Ik reageerde niet.

‘En nu ik het toch over het werk heb’, vervolgde hij, ‘heb je ooit belangrijke informatie voor jezelf gehouden, zelfs toen je wist dat je collega er heel erg mee geholpen zou zijn?’

Ik moest toegeven dat ik dat wel eens had gedaan.

‘Doe je soms neerbuigend tegen de mensen om je heen? Verwijt je hen weleens dat ze bijvoorbeeld lui zijn of incompetent?’

‘Ik weet niet of ik *neerbuigend* doe’, probeerde ik.

‘Maar wat doe je dan als je denkt dat anderen niet tegen hun taken zijn opgewassen?’ wilde Bert weten.

Ik haalde mijn schouders op. ‘Ik denk dat ik probeer ze op andere manieren te laten veranderen.’

‘Dus je bent heel aardig voor de mensen die aan jou verantwoording moeten afleggen en doet allemaal “softe” dingen om ze te laten doen wat jij wilt? Zelfs als je eigenlijk op hen neerkijkt?’

Dat vond ik niet eerlijk. ‘Als u dan toch zo aandringt: ik denk dat ik heel erg mijn best doe om mijn mensen goed te behandelen, wierp ik dan ook tegen.

‘O, ik geloof je wel’, zei Bert. ‘Maar toch wil ik je iets vragen. Hoe voel je je als jij jouw mensen “goed behandelt”, zoals je dat zelf uitdrukt? Vind je dan nog steeds dat zij een probleem vormen?’

‘Ik kan u niet helemaal volgen’, reageerde ik.

‘Ik bedoel dit: heb jij soms het gevoel dat je er met bepaalde mensen “maar het beste van moet zien te maken”? Wees eens eerlijk: heb jij het gevoel dat je er als manager best hard aan moet trekken omdat je nu eenmaal zit opgescheept met een aantal mensen?’

‘Opgezadeld?’ vroeg ik om tijd te rekken.

‘Goed nadenken. Je weet best wat ik bedoel’, zei hij met een lachje.