



# Domheid, intelligentie en macht

auteur: Aart Pijl MCM MA



Word je als weldenkend mens ook dagelijks geconfronteerd met domheid, met een groot aantal domme beslissingen in jouw organisatie? Hoe kan het toch dat collega's en bazen, vaak academisch geschoolde mensen, zoveel domme beslissingen nemen? Dit artikel gaat over ingebakken domheid, stupid design en macht. Neem kennis van de zeer verhelderende 5 wetten over domheid van professor Cipolla. Wees u ervan bewust dat gek en vreemd gedrag behoorlijk intelligent kan zijn, terwijl serieus gedrag ontzettend dom kan zijn. Ter afsluiting: een paar tips voor de praktijk.



Domheid, intelligentie en macht

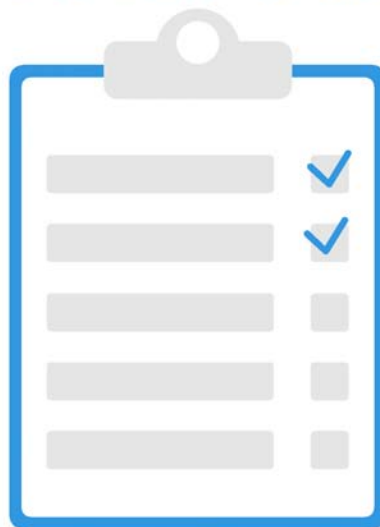
Auteur: Aart Pijl

## Stupid design

We willen graag geloven dat de mens een perfect geproduceerde machine is. We willen geloven dat alle mensen van nature gelijk zijn, en als sommigen meer gelijk zijn dan anderen, dan komt dit vooral door de opvoeding en niet door wat de natuur heeft meegegeven. Voor professor Carlo Cipolla (1922-2000) van de Universiteit van Berkeley is het eenvoudig: 'Sommige mensen zijn dom en anderen niet!'

Hij beweert dat los van geloof, ras, cultuur en opleiding en waar ook ter wereld er altijd een bepaald percentage domme mensen is. Volgens hem is er sprake van een natuurlijk verdeling, net als de hoeveelheid jongens en meisjes die geboren wordt ook altijd gelijk blijft. Dus ook in kringen van managers, professoren, studenten en politici, altijd en overal kan je domme mensen tegenkomen.

## De 5 wetten van Cipolla over domheid:



01

Iedereen onderschat het aantal domkoppen op de wereld.

02

De kans dat iemand dom doet staat geheel los van andere kenmerken van een persoon.

03

Een domkop zorgt ervoor dat door zijn handelen en beslissen, de ander verlies leidt, zonder er zelf beter van te worden; vaak verliest de domkop daarbij zelf ook.

04

Niet-domme mensen onderschatten de schade die domme mensen aanrichten. Niet-domme mensen vergeten dat ze op elk moment en waar dan ook geconfronteerd kunnen worden met de schade die domkoppen aanrichten.

05

Een domkop is een gevaarlijk persoon.

## Wat is domheid?

De definitie van wat dom staat in de 3de wet van Cipolla, nl.: een beslissing of handeling van een dom persoon levert anderen verlies op, terwijl hij er zelf ook niet beter van wordt, meestal zelfs slechter.

De kwalificatie 'dom' heeft dus niet te maken met de intentie van de persoon. Iemand kan het beste met je voor hebben, maar toch iets doen waar jij slechter van wordt en de domkop vaak zelf ook. Denk bijvoorbeeld aan de baas die een medewerker wil sparen en hem daarom niet confronteert met zijn fouten.

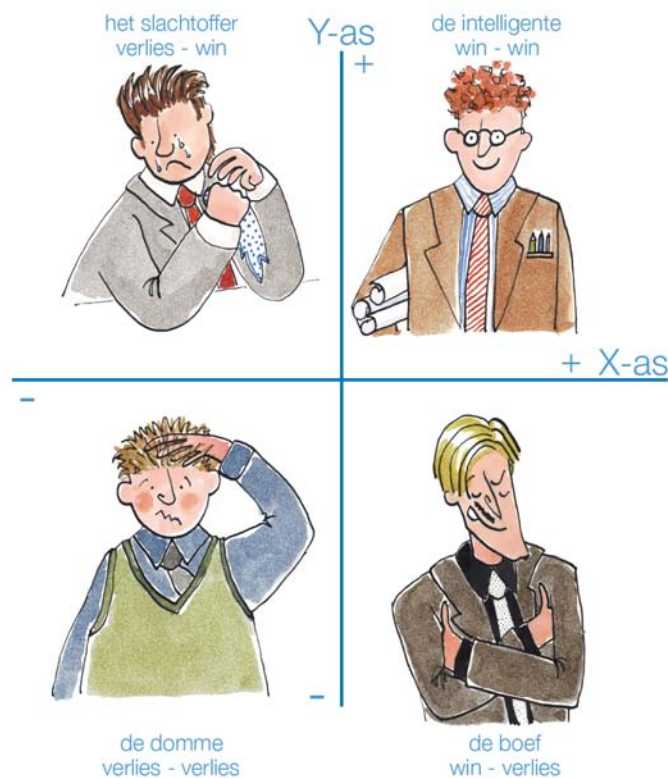


Domheid, intelligentie en macht

Auteur: Aart Pijl

Als iemand handelt of een beslissing neemt, en anderen daar het effect van ondervinden, dan zijn er 4 verschillende resultaten mogelijk.

- Verlies - Win: het slachtoffer.** Iemand is het slachtoffer als hij verliest als gevolg van het eigen handelen, terwijl de ander wint.
- Win - Verlies: de boef.** De boef wint als gevolg van het eigen handelen ten koste van de ander, die namelijk verliest.
- Win - Win: de intelligente.** De intelligente is degene die als gevolg van het eigen handelen wint, en er tegelijkertijd voor zorgt dat de ander er ook bij wint.
- Verlies - Verlies: de domkop.** De domkop zorgt ervoor dat als gevolg van zijn handelen of beslissen niemand er iets bij wint; de ander verliest en de domkop vaak ook.



## A. Het slachtoffer

Het slachtoffer is de persoon die verliest als gevolg van zijn eigen handelen. Het slachtoffer doet zichzelf schade, terwijl een ander daar profijt van heeft. Het is de persoon die overuren draait zonder daarvoor betaald te krijgen.

## B. De boef

De boef is iemand die er zelf beter van wil worden, en die misschien niet handig genoeg is om er een win-winsituatie van te maken.



Boeven heb je in twee soorten, nl. de 'intelligente boef' en de 'domme boef'. De intelligente boef ligt dichterbij de X-as en dus dichterbij het verstandige gedrag. De intelligente boef is eigenlijk een slimme boef, omdat hij meer winst haalt dan de ander verliest. De intelligente boef is bijvoorbeeld de baas die het voor elkaar krijgt dat een medewerker zonder compensatie veel overuren draait om een achterstand weg te werken. Er zijn echter niet zoveel slimme boeven. Er zijn meer domme boeven, die zitten dichterbij de Y-as. Domme boeven voeren acties uit die hen minder opleveren dan dat de ander verliest. Een domme boef is bijvoorbeeld de baas die ervoor zorgt dat een deadline met veel overuren wordt gehaald. Maar wel met het gevolg dat de medewerker ziek thuis zit en voorlopig niet beschikbaar is.

### C. De intelligente

De intelligente is de persoon die win-win situaties creëert. Dat is bijvoorbeeld de medewerker die zich extra inzet om een moeilijke klus te realiseren en er ook voor zorgt daar voldoende waardering voor te krijgen.

### D. De domkop

De domkop is degene die alleen maar schade aanricht, zowel voor de anderen als vaak ook voor zichzelf. Het probleem met de domkop is dat die niet zo makkelijk herkenbaar is. De logica van de boef is nog wel te begrijpen omdat er een bepaald patroon in zit, de boef wil er namelijk zelf altijd beter van worden. Als het om de domkop gaat, dan is het moeilijk om een voorstelling te maken van de reden van het gedrag.

Dom is de medewerker in het productiebedrijf die zijn hand in het roterende gedeelte van de machine steekt om er een vuiltje weg te halen en dan zijn hand blijvend beschadigt. Hij heeft zelf geen enkele baat bij deze handeling. De handeling levert het bedrijf ook alleen maar schade, niet alleen vanwege de stilstand van de machine, het drama op de werkvloer en het (hopelijk tijdelijk) gemis van een medewerker, maar ook omdat de arbeidsinspectie hen op het matje zal roepen.

**De domkop is degene die alleen maar schade aanricht, zowel voor anderen als vaak ook voor zichzelf.**

Mensen gedragen zich niet consistent. Soms gedraagt iemand zich als het slachtoffer, en soms gedraagt iemand zich als de intelligente. Velen gedragen zich wel eens als de boef, als het slachtoffer én als de intelligente. Dom gedrag is irrationeel van structuur en onvoorspelbaar. Je bent eraan overgeleverd en er valt weinig aan te doen. Een slachtoffer herkent zelden het gevaar van dom gedrag, dat is een bewijs voor hun slachtofferschap. Maar ook de intelligenten en de boeven herkennen zelden de gevaren van domheid: wanneer de domheid toeslaat is de schade voor iedereen groot (de 4de wet van Cipolla).



## Ben ik dom? Ben jij dom?

Ik krijg regelmatig te horen dat ik een slimme, handige en ook wel intelligente adviseur ben. Dat bewijst echter niets, misschien misbruiken ze mijn domheid wel.



BEN IK DOM?



BEN JIJ DOM?

Ik ben me wel bewust dat ik af en toe dom heb gedaan; misschien mag ik dan concluderen dat ik niet compleet dom ben?

Intelligente mensen weten over het algemeen dat ze intelligent zijn. Ook boeven zijn zich bewust van hun houding en zelfs slachtoffers weten vaak (achteraf) wat er aan de hand is. Maar de echte domkoppen weten niet dat ze dom zijn en dat is de belangrijkste reden dat ze zo gevaarlijk zijn. Een dom persoon in een werksituatie is gevaarlijker dan een boef, omdat hij zichzelf niet als dom ziet, de omgeving hem niet als zodanig herkent, hij onvoorspelbaar is en niet aan te sturen (zie de 2de en de 5de wet van Cipolla).

## Intentie of resultaat

Als je zelf wilt weten of je dom bent, kijk dan niet naar de intentie van je handelen en beslissen, daar zit het vaak wel goed mee. Het mooie van de definitie van dom van Cipolla is dat het om het resultaat gaat. Je bent dom als het resultaat van veel van je handelen, van veel van je beslissingen, negatief is. Je bent dom als anderen, en vaak ook jijzelf, geen baat hebben bij wat je doet, maar juist verlies leiden. De vraag is dus: wat is het resultaat van veel van jouw beslissingen en acties?

En let goed op want niet alles wat dom lijkt is ook dom. Als managers een paar grappen uitwisselen, waar ze samen om moeten lachen, dan lijkt dit voor een buitenstaander misschien dom. Volgens het model is het iets waar ze allemaal plezier aan beleven, dus is het intelligent. Gek en vreemd gedrag kan behoorlijk intelligent blijken terwijl serieus gedrag ontzettend dom kan zijn. Innovatief en creatief denken wordt bijvoorbeeld vaak als vreemd, gek en stom gezien door de mensen die het niet begrijpen.

Tip: Er wordt wel beweerd dat domme mensen nooit aan zichzelf twijfelen en intelligente mensen altijd.

## Domheid op een hoop

Wanneer de domheid van de één wordt gecombineerd met de domheid van de ander, is het resultaat geen optelling maar een vermenigvuldiging van domheid. Dit betekent dat een





Domheid, intelligentie en macht

Auteur: Aart Pijl

mensenmassa als geheel een stuk dommer kan doen dan alle individuen los van elkaar. De resultaten van gevechten tussen hooligans zijn daar een goed bewijs van.

Domheid lijkt geen hersenen nodig te hebben, want het denkt niet na, maakt geen plan, werkt niet naar een bepaald doel en zoekt niet naar een bepaalde werkwijze om effect te bereiken. Gebruik maken van het intellect is een vele malen moeilijker en complex proces. Domme mensen kunnen ter plekke een nog dommere groep vormen terwijl intelligente mensen pas effectief als een groep kunnen werken wanneer ze elkaar goed kennen en gewend zijn om met elkaar te werken. Als de domheid eenmaal toeslaat, dan is het voor intelligente mensen moeilijk om het tij te keren. De antistof tegen domme krachten in een organisatie bestaat uit goed op elkaar ingespeelde groepen die intelligentie met elkaar delen en meer intelligentie ontwikkelen. Maar daar is een flinke investering voor nodig, dat gaat niet vanzelf.

### **Domheid aan de macht**

De domheid van een individu is op zichzelf al een probleem, maar het wordt pas echt erg als het om domheid gaat van mensen die een machtige positie hebben, die macht hebben over het lot van vele mensen.

Vaak zijn leiders te plaatsen in de categorie intelligent. De leiders die als vanzelf aan de macht komen hebben al het vertrouwen en laten een natuurlijk gevoel voor verantwoordelijkheid zien. Ze zorgen goed voor zichzelf en zorgen nog meer voor de ander; ze hebben hart voor het bedrijf en hun mensen. Soms offeren ze zichzelf tijdelijk op, kiezen ze bewust voor de 'slachtofferrol' om iets voor elkaar te krijgen. Deze leiders maken zich niet druk over macht, ze concentreren zich op de inhoud van hun werk omdat ze dat goed willen doen.



### **Ja-knikkers**

Maar niet alle leiders zijn natuurlijke leiders. Er zijn er ook die echt gulzig zijn naar de macht en er flink de strijd voor aan gaan. Als er sprake is van zo'n machtsstrijd, dan gaat het mis. De machtsdenkers zijn in eerste instantie boeven, ze zijn uit op hun eigen winst. De angst om de macht te verliezen kan leiden tot domme, irrationele beslissingen. Machtsdenkers verzamelen ja-knikkers om zich heen, en om hun positie veilig te stellen zorgen ze dat de echte intelligentie in de organisatie zo ver mogelijk van hen verwijderd wordt. Machtsdenkers doen er alles aan om de machtsafstand zo groot mogelijk te krijgen en te houden. Een domme machtshebber kan zo veel schade aanrichten.

### **Machtsafstand**

Eigenlijk zou er tussen mensen in een bedrijf zo min mogelijk sprake moeten zijn van machtsverschil. Managers overleggen dan met medewerkers, verzamelen informatie, krijgen feedback waardoor de kans op domme beslissingen als vanzelf kleiner wordt. Maar daar moeten medewerkers wel aan mee willen werken. Niet alle medewerkers willen verantwoordelijkheid dragen en risico



Domheid, intelligentie en macht

Auteur: Aart Pijl

lopen. Het is niet alleen de manager die de machtsafstand bepaalt, soms zijn het ook de medewerkers die de manager op een voetstuk plaatsen, hem volgen tot het moment dat ze hem de schuld kunnen geven van domme beslissingen. Medewerkers zijn soms zo gemakzuchtig, lui of angstig om het oneens te zijn met de manager, dat ze de domheid van die manager onbewust ondersteunen of stimuleren.

### Leven met domheid

Overall is domheid en als we Cipolla mogen geloven dan is er meer domheid in en om ons heen dan we denken dat er is. En net als alle andere verschijnselen willen we ook domheid verklaren vanuit economische, psychologische of sociologische perspectieven. Angst, onwetendheid en gewoonten zijn vrienden van domheid, maar verklaren domheid niet. Als het om echt domme beslissingen gaat dan is het zonde van de tijd om naar verklaringen te zoeken. Het zal je niet lukken om dom gedrag met intelligentie te verklaren.



#### Aart Pijl MCM MA CMC

Ondersteunt al 20 jaar directie-teams in hun ontwikkeling en die van hun organisaties.

Bedrijfskundige, Master of Change Management, Master of Arts in HRM en Certified Management Consultant.

Aart Pijl is oprichter van Change Company. Hij geeft masterclasses, publiceert artikelen en blogs en is auteur van de succesvolle audio training 'Geen Flauwekul over Teams', waarmee iedereen zelfs moeilijke teams aan kan sturen.

info@changecompany.nl  
www.changecompany.nl  
052 - 245 11 28

- Als je te maken hebt met een domme leider, dan moet je eigenlijk wegwezen. Daar moet je niet bij willen werken en je moet ook niet het idee hebben dat je daar met intelligentie invloed op uit kunt oefenen.
- Als je als leider domme medewerkers hebt, dan geldt hetzelfde. Tegen domheid is geen kruit gewassen, zorg dat je ze zo snel mogelijk kwijt raakt, en dat je ze tot die tijd op een plek laat werken waar ze zo min mogelijk kwaad kunnen.
- Als de domme leider oorspronkelijk een intelligent persoon is, die op dit moment domme beslissingen neemt, neem dan als medewerkers je verantwoordelijkheid en ga het overleg aan met die leider. Verzamel gegevens, geef informatie, geef feedback, ga het gesprek met hem aan en probeer de intelligente in hem aan te spreken.
- Ben je een leider en wil je jezelf behoeden voor dom gedrag, dan is de belangrijkste tip: blijf in contact met je medewerkers, luister naar je medewerkers, wees nieuwsgierig naar hun argumenten en ervaringen. Zorg dat de afstand niet te groot wordt. Houd de drempel laag, zodat ze je direct aan durven spreken.

Met dank aan professor Carlo Cipola en Giancarlo Livraghi

**OP EEN INTELLIGENTE MANIER AAN DE SLAG  
MET JE ORGANISATIE OF MANAGEMENTTEAM?**

[Mail](#) / bel 052 245 11 28 voor een verkennend win-win gesprek



## Over Change Company



Als **consultants en executive coaches** werken we al 20 jaar voor gerenommeerde opdrachtgevers als Fuji, Ford, Bayer, Bever, KPN en Menzis, IND, Icare, Belastingdienst, UWV en de rechtspraak.

Meestal gaan vragen over 'mensen' en over HOE. Hoe te zorgen dat iedereen doet wat nodig is? Hoe geven we het leiderschap vorm? Hoe smeden we de organisatie, het leiderschap en de cultuur, tot een sterk en succesvol geheel?

Samen met leiders en hun managementteams werken we aan:

**Organisatieverandering** – Samenvoegen, splitsen, revitaliseren, positioneren en verbeteren van de prestaties en de cultuur.

**Leiderschapontwikkeling** – Verdiepen van het leiderschap, eenheid in leiderschap, verbreden van het gedragsrepertoire, versterken van de cultuur, alignment aanbrengen in leiderschap, strategie en cultuur.

**Teamontwikkeling** – Managementteam op sterkte, belangrijke teams in de juiste versnelling, teamwerk in de breedte verbeteren, teams herstellen, veranderkracht toevoegen, leren omgaan met een lastig verandervraagstuk.

**Executive coaching** – Support voor leiders en 'leiders op de drempel van de boardroom'. Persoonlijke ontwikkeling als moderne leiders, in organisaties van nu, in continue verandering, toegerust op de thema's van morgen.

Opdrachten pakken we aan vanuit de **bedrijfskunde, veranderkunde en sociale wetenschappen**. Met jaarlijkse updates van kennis uit de hele wereld, werken we altijd met de nieuwste inzichten op het gebied van change management ★ leiderschap ★ organisatieontwikkeling ★ teamontwikkeling ★ cultuurverandering ★ strategie ★ creativiteit en innovatie.

Jaarlijks gaan we aan de slag met een **beperkt aantal opdrachtgevers**, we hebben geen groot bureau en alleen een groei-doelstelling in kwaliteit. Voor ons is het belangrijk dat het persoonlijk 'klikt' en dat het vraagstuk bij ons past.

EEN ORGANISATIEVRAAGSTUK, SECOND OPINION  
OF GEWOON EVEN SPARREN?

[Mail of bel 052 245 11 28](mailto:mail@change-company.nl)