



Math de Vaan

MACHIAVELLI op de WERKVLOER

Politieke vaardigheden
voor managers

Boom

Wie zich geen macht toe-eigent, maakt zich kleiner dan hij is. Maar wie zwelgt in de macht, raakt zichzelf kwijt.

OSCAR DAVID in Macht! Van instinct tot integriteit

Inhoud

VOORBESCHOUWING	9
Waarover ga je lezen?	11
HET SPEELVELD	21
1 Mijn werk en ik	23
2 Bewegen tussen podium en coulissen	35
DE SPELER	51
3 De macht in mij	53
4 Wat vind ik belangrijk?	69
5 De mensen die ik ken	87
6 Wat zie en hoor ik?	113
7 Hoe overtuig ik?	130
HET SPEL	153
8 De weg naar winst of verlies	155
Op eigen kracht	170
Samen staan we sterk	188
9 De vos en de rat	212
NABESCHOUWING	237
Morgen op het werk	239
Dankwoord	247
Verantwoording	249
Noten	251

VOORBESCHOUWING



Waarover ga je lezen?

Het was een gewone dinsdagochtend. De zon scheen en ik was op weg naar een grote zorgorganisatie in het zuiden van het land. De directie vond dat er in de loop der tijd te veel nodeloze vergaderingen en teambijeenkomsten waren ontstaan en had me gevraagd de overleg- en besluitvormingsstructuur van de organisatie door te lichten. Ik stelde voor de opdracht uit te voeren met een taskforce die een afspiegeling was van medewerkers uit de organisatie.

Na twee maanden werken hadden we het geheel in kaart gebracht, geanalyseerd en voorzien van aanbevelingen voor een efficiëntere en effectievere overlegstructuur. Ook hadden we er suggesties bij geleverd voor betere en plezierigere bijeenkomsten. De rode draad van het advies was: minder en korter. De directie was tevreden over het rapport. Men besloot het resultaat te delen met de tien teams in de instelling. Zo moest draagvlak worden opgebouwd om de veranderingen door te voeren. Maar het liep anders dan gedacht.

Die dinsdag had ik met enkele leden van de taskforce de bespreking met het eerste team. Na een vriendelijke inleidende ronde brak de hel los. Twee verbaal sterke teamleden leverden onverwacht boze reacties: 'Waarom willen jullie in hemelsnaam minder groepsvergaderingen? Van welke planeet komen jullie? En de jaarlijkse teamdag om zeep helpen, dat is het enige moment dat we elkaar zien, waanzin!' De anderen hielden wat beschaamd hun mond, maar de teammanager nam het soepel over en ging er vol in: 'Hoe durven jullie? Dit team

bepaalt zelf wel hoe en wanneer ze overleg voeren. Bovendien ga ik daarover! We schrokken van deze heftige reactie, we hadden toch een vertegenwoordiger van dit team in onze groep gehad? Die zat nu aan de overkant van de tafel, met een licht gegeneerde blik in zijn ogen. De teammanager had inmiddels de leiding over de bijeenkomst genomen. Hij had een ander idee over hoe de overleg- en besluitvormingsstructuur in de instelling moest worden vormgegeven. Hij lichtte zijn idee toe en zou dit de weken erna ook doen in de mt-vergaderingen. De teammanager speelde het haarfijn uit en vond bondgenoten. Uiteindelijk kreeg hij het grootste deel van het mt en ook de directie mee.

Na anderhalf uur praten als Brugman dropen we die dinsdag af. De andere negen teambijeenkomsten moesten nog komen.

Ik heb dit boek geschreven voor iedereen die geïnteresseerd is in het spel van macht en invloed op de werkvloer. Dit politieke spel komt in elke organisatie voor, op elk moment van de dag. Iedereen doet er in meer of mindere mate aan mee: mannen en vrouwen, collega's, leidinggevend en de hoogste baas. En vergeet vooral jezelf niet. Ik weet zeker dat ook jij politiek actief bent, bewust of onbewust.

Het politieke spel op de werkvloer kent vele verschijningsvormen: het is vaak complex en heeft mooie en minder mooie kanten, en het resultaat is nauwelijks voorspelbaar. Hoewel mensen er vaak een negatief beeld van hebben, is het een alledaags en nuttig onderdeel van de sociale dynamiek tussen mensen. En ook al ben je niet zo van de politieke spelletjes, dan nog is het goed te weten waar het vandaan komt en hoe het gespeeld wordt. Je kunt je er dan tenminste toe verhouden op een manier die bij je past. Weet in elk geval dit: als je vol overtuiging actief wordt in de politieke arena, dan ga je het spel langzaamaan steeds beter beheersen. Je zult merken dat je beter of gemakkelijker dingen voor elkaar krijgt, en ook dat je je werk met meer plezier doet en minder stress ervaart.

Waarschijnlijk ben je vaker politiek bezig dan je vermoedt. Denk bijvoorbeeld eens aan dat berichtje dat je laatst stuurde naar een bevriende ICT'er: daardoor had je de laptops voor je team sneller geregeld dan in het uitrolschema stond. Ook kon je deze week nog die veelbelovende trainee een vast contract aanbieden, ondanks de beperkende regels die

ervoor golden. En hoewel het niet helemaal in de haak was, kon je met een smoesje – iets met je schoonmoeder en een acute ziekenhuisopname – je snor drukken voor de zoveelste heidag van je mt. Je vond het een beetje laf van jezelf, maar ja, nu kon je die tijd toch mooi gebruiken om het jaarplan voor je afdeling rond te krijgen.

Dit zijn voorbeelden waarin je strategie goed uitpakt, maar politieke inspanningen zijn niet altijd zo lonend. Als je in de wandelgangen probeert dingen voor elkaar te krijgen, lijdt je vaker schipbreuk dan dat je er verder mee komt. En ook de zwarte kant van het machts spel is geen feest. Het spelletje dat je anderen ziet spelen, is niet altijd fijn om naar te kijken. Soms is het gewoon bot of zelfs gemeen. Dan heb je er de pest in als je ziet hoe anderen zonder aanzien des persoons hun straatje schoonvegen. Er zijn ook momenten waarin je niet trots bent op je eigen gedrag, omdat je toch iets te ver bent gegaan in wat je over iemand anders vertelde.

Over al dit succesvolle en mislukte, functionele en disfunctionele, mooie en verwerpelijke politieke handelen gaat dit boek. Het wordt een verhaal over de machtsdynamiek in het sociale gedrag op de werkvloer, of je nu een hoge of lage positie in de organisatie bekleedt.

Dynamisch speelveld

Het politieke spel op de werkvloer moet je letterlijk ruim opvatten. Er zijn talloze grote en kleine speelvelden waarop je actief kunt zijn. In het gebouw waar je werkt, is het politieke spel te zien bij de receptie, in de teamkamer en de boardroom, in vergaderzalen, op de toiletten, in de gangen en in het bedrijfsrestaurant, in de achterafkamertjes enzovoort. Vergeet ook je telefoontjes en appjes niet, de videovergaderingen en de berichtjes die je dan binnenkrijgt op de telefoon die naast je ligt. Politiek actief ben je ook in de wereld buiten je werk: in de trein, in de auto, tijdens een lunchwandeling of na een vergadering in de gang van een willekeurig ministerie, bellend met je bondgenoten.

Onderschat de invloed van al dit gepraat met elkaar niet. Soms zijn het alledaagse gesprekjes, soms hebben ze een politieke lading. Als je er van grote hoogte naar zou kijken, is het een complexe, chaotische en onontwarbare kluwen van gesprekken tussen mensen. Toch vormt

en boetseert het de werkelijkheid waarin we dagelijks leven en werken.

Niet alle gesprekken zijn politiek geladen. Veel van wat we met elkaar doen en bespreken, kun je typeren als gewoon collegiaal, serieus en inhoudelijk, of lichtvoetig en plezierig. Maar zulke gesprekken kunnen zo maar politiek van aard worden, vaak zonder dat je dit bewust registreert. Ik geef je een voorbeeld dat verderop nog zal terugkeren. Zie het als een illustratie van waar dit boek over gaat. Het is het verhaal van Herman, die het project 'Anders werken' leidt. Niet iedereen vindt dat hij de klus goed klaart, en hij strijkt soms mensen tegen de haren in met zijn gehamer op de planning. Daardoor ontstaat geroddel. In een gesprekje tijdens een lunchwandeling met enkele collega's begint iemand erover.

'Dat kan helemaal niet, hoe Herman dat project doet.' Een ander beaamt het en zegt: 'Ja, inderdaad, als je ziet hoe hij het allemaal aanvliegt, veel te hard op het resultaat.' En weer een ander: 'Terwijl we nog nauwelijks draagvlak hebben.' 'En als het dan niet volgens de afspraken gaat, wordt-ie bot. Terwijl hij normaal best oké is.' Het gesprek gaat verder over het belang van het Anders werken-project, een ontwikkeling die ze op zich allemaal onderschrijven. In de dagen en weken hierna leidt de lunchrodde tot nieuwe gesprekjes met weer anderen over Hermans rol. Langzaamaan krijgen de gesprekjes een zekere vorm in de tussentijdse projectevaluaties op papier en in vergaderzalen. De woorden 'gemis aan draagvlak' vallen vaker. Het komt de voortgang van Hermans project niet ten goede. Er is steeds meer discussie. Het belang van het eerst organiseren van draagvlaksessies krijgt aan de besluitvormende tafels de overhand. Herman zelf is gefrustreerd over de voortgang en hamert op de noodzaak van 'doorpakken'. Als het project serieus begint te haperen, wordt het een vast agendapunt tijdens de vergaderingen van de Raad van Bestuur. Bij de tweede vergadering wordt er gesproken over de noodzakelijkheid van het duaal aansturen van het project. 'Er moet iemand bij', zegt de voorzitter, 'iemand die niet zo hoekig is als Herman, zo gaat het niet goed.' Het besluit wordt genomen. Nadia wordt benoemd als tweede projectleider naast Herman.

Zo kan het zijn dat een lunchgesprekje uiteindelijk leidt tot winst of verlies voor iets of iemand. Nogal vergezocht denk je misschien, maar vergis je niet: als je vanuit zo'n klein gesprekje uitzoomt, zie je in al die gangen en kamers talloze van zulke informele gesprekken. Het is een complexe, dynamische wirwar aan sociale interacties. 'Ongrijpbare wolken van betekenisgevingen', zoals Thijs Homan ze noemt in zijn boek *Organisatiedynamica*.¹ Uit zo'n sociale chaos zijn nauwelijks rationele voorspellingen te doen over welke kant het opgaat in een organisatie.

Het politieke handwerk

Ondanks het complexe en vaak onvoorspelbare van de sociale interactie op de werkvloer, ga je in dit boek lezen hoe je met politiek spel de werkelijkheid een beetje naar je hand kunt zetten. Ik laat je zien hoe je het spel goed voorbereid en succesvol kunt spelen, hoe je valkuilen kunt vermijden, hoe je je verwachtingen over resultaten kunt temperen en hoe je onaangenaam spel van anderen het hoofd kunt bieden.

Het vertrekpunt voor het politieke is, dat jij iets voor elkaar wilt krijgen *wat jij belangrijk vindt én wat niet zo gemakkelijk te realiseren is*. Dat kan een bepaalde beslissing zijn over beleid, over budget, of over een project dat je graag doet. Of misschien wil je ervoor zorgen dat je een leuke collega in je team krijgt, of dat er geen zeurpiet aan het bureau tegenover je komt. Misschien ook wil je werktijden zo inrichten dat het thuis nog leuk blijft. Het zijn allemaal zaken die niet gemakkelijk komen aanwaaien uit de formele hoek van vergaderingen en bazen. Je moet er buiten die vergaderingen moeite voor doen om het zo te krijgen als jij het wilt. Als je dat doet, ben je begonnen je eigen belangen te behartigen en is het politieke spel gestart.

Dit boek gaat over wat jij belangrijk vindt en voor elkaar wilt krijgen. Misschien denk je dat dit lastig is omdat je onvoldoende invloed hebt, maar die gedachte negeren we in dit boek. Politiek spel gaat over informele macht. Dat is een kracht die iedereen kan ontwikkelen. Je gaat lezen over het omzetten van onmacht in macht. Dit machtsspel voer je goeddeels achter de schermen uit en je verzilvert het meestal op de formele podia van vergaderingen, besluitvormende stukken en gesprekken met leidinggevenden.

Ik zal je veel voorbeelden geven van vernuftig politiek spel. Neem bijvoorbeeld het spel van een groep restaurateurs in een museum in Nederland. De nieuwe directeur moest een grote bezuinigingsoperatie uitvoeren, die ook de restauratieafdeling zou treffen. Het betekende dat het restauratiewerk niet meer zo zorgvuldig kon worden uitgevoerd als voorheen. De restaurateurs vormden daarom een coalitie en bedachten een succesvolle aanpak waarmee ze hun werkkwaliteit op niveau konden houden.

Je kunt veel informele macht ontwikkelen door coalities te vormen. We zullen zien dat je elkaar dan wel moet kunnen vinden in een gezamenlijk belang en dat je precieze afspraken moet maken over de rolverdeling en de uitvoering van het spel. Dat is niet altijd gemakkelijk, en het kan ook misgaan. Natuurlijk kun je het politieke spel ook in je eentje spelen, het is maar net waar je de strijd voor wilt aangaan en wat de omstandigheden zijn. Ook van dit enkelspel ga ik je voorbeelden geven, zoals dat van de ambitieuze manager John, wiens machtsspel ertoe leidde dat hij zijn ethische kompas volledig uit het oog verloor.

Er is trouwens veel meer onschuldig politiek spel. Elke organisatie is doordrenkt van relatief eenvoudig beïnvloedingsspel. Let er maar eens op als je een team of afdeling leidt en een vergadering voorzigt. Vraag je dan eens af wie waar zit en naast wie, wie wat zegt en waarom, en hoe het zit met die twee die regelmatig veelbetekenend naar elkaar kijken.

Niet te missen voor managers

Ik heb dit boek geschreven voor iedereen die meer wil weten over macht op de werkvloer, maar de een heeft er meer aan dan de ander. Uit onderzoek weten we dat vooral managers veel baat hebben bij spelinzicht en het vaardig gebruiken van de machtsdynamiek in organisaties. Deze rijkgeschakeerde groep bestaat uit professionals die leidinggeven aan projecten, taken en mensen. Ze hebben functieaanduidingen als afdelingsmanager, teammanager, regiomanager, locatiemanager, projectmanager of sectormanager.

Als je zo'n rol vervult, opereer je in een complex belangenveld tussen de medewerkers aan wie je leiding moet geven en de opdrachtgevers en bazen boven je. Politieke vaardigheid is dan van levensbelang. Ik heb

me met dit boek in het bijzonder gericht op het vaak weerbarstige werk van deze managers. Een vleugje meer van het politieke kan hen helpen effectiever en minder gestrest te zijn in het dagelijks werk.

Ik heb de beroepsgroep van deze leidinggevendenden goed leren kennen in verschillende soorten adviesopdrachten. Verder heb ik twintig managers uit de zogenoemde Groep van 20 een jaar lang in hun politieke werkelijkheid kunnen volgen. De tien vrouwen en tien mannen uit de groep werkten bij verschillende organisaties: een bank, een ziekenhuis, verschillende gemeentes, een politie-eenheid, diverse overheidsorganisaties en -agentschappen, een auto-importeur, een kledingconcern, een bouwonderneming, zorginstellingen, een supermarktketen, een woonwinkel, een frisdrankmerk en een theater. Wat deze managers op hun werk meemaakten en wat ze me openhartig vertelden, werd de basis voor mijn promotieonderzoek. Via politieke logboeken maakten ze me deelgenoot van hun machts spel. Ik analyseerde de verhalen en besprak de resultaten met hen. Zo gingen we op zoek naar de kern van het machts spel. Het leverde een schat aan informatie op, waarvan je veel terugvindt in dit boek.

Hoe heb ik geschreven?

Wat je gaat lezen over het politieke spel heb ik gebaseerd op praktijkervaring uit mijn werk als organisatieadviseur en op inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Bij dit laatste hoort ook de studie naar de politieke organisatiedimensie die ik heb uitgevoerd met de managers uit de Groep van 20. De voorbeelden die ik gebruik heb ik geanonimiseerd; het gaat immers niet over de acteurs en hun concrete situaties, maar over het spel dat ze speelden.

Al lezend zul je merken dat ik als socioloog en antropoloog naar de organisatie werkelijkheid kijk. Ik focus op hoe groepen mensen functioneren, hoe ze bewegen op de dansvloer van het dagelijks werk. Ik kijk naar posities, rollen en dynamieken in het samenwerken en heb vooral oog voor de informele werkelijkheid die niet altijd duidelijk zichtbaar is.

Je zult ook merken dat ik een zogenoemde postmodernistische kijk op de werkelijkheid heb. Dit betekent dat ik vind dat er niet één waarheid is over hoe sociale verbanden in elkaar zitten en functioneren. Daar

is de werkelijkheid, met zoveel mensen, opvattingen en temperamenten, veel te complex en chaotisch voor. De maakbaarheid van het sociale is hiermee ook beperkt. Je zult in dit boek daarom geen pasklare modellen en beproefde methoden aantreffen. Sowieso kun je ook met politiek spel vaak maar een klein deel van de werkelijkheid naar je hand zetten. Je kunt iets nog zo slim uitdenken, de kans dat je spel succes heeft, is even groot als de kans dat het mislukt. Maar laat je door deze vaststelling niet uit het veld slaan, ook een mislukking levert je inzichten op om het de volgende keer beter te doen.

Hoe is het boek opgezet?

Ik begin met deze voorbeschouwing en eindig met een nabeschuiving. Hiertussen heb ik het verhaal ingedeeld in drie compartimenten: het speelveld, de speler en het spel. Het deel over 'het speelveld' bevat wat meer theoretisch getinte beschouwingen over de organisatie als een sociaal verband en de processen die zich daar voltrekken. Ik laat je in deze hoofdstukken op een bepaalde manier naar je werk kijken, zodat het politieke zichtbaar wordt. In de delen over 'de speler' en 'het spel' wordt het verhaal een stuk concreter en praktischer. Het onderdeel 'de speler' gaat over de macht in jezelf en over wat je belangrijk vindt op je werk: het startpunt van elk politiek spel. In dit deel lees je verder over de drie politieke basisvaardigheden die je als speler nodig hebt. Het deel over 'het spel', dat hierna volgt, gaat over machtsbronnen en verschillende soorten politiek spel, zoals coalitiespel. Ik heb deze speltypen rijkelijk geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. In het laatste hoofdstuk zoom ik in op de ethische kant van het machtsspel, want niet al het politieke handelen is geoorloofd.

Het boek is een verhaal over hoe je het politieke in je organisatie kunt herkennen en ontleden, en hoe je het zelf kunt spelen. Je zult zoals gezegd geen modellen aantreffen en ook geen spelschema's, hooguit een opsomming hier en daar. Ik hoop dat de voorbeelden uit de praktijk je voldoende herkenning en inzicht opleveren. Aan het einde van elk hoofdstuk schrijf ik een korte samenvatting, onder het kopje 'De kern'. Daarna lees je in 'Verder graven' suggesties voor reflectie en oefening, en tips voor verder lezen.

Ik heb het boek de titel 'Machiavelli op de werkvloer' gegeven. Bij de naam Machiavelli denk je waarschijnlijk onwillekeurig aan macht. Wellicht heb je dan een associatie met macht van het onverkwikkelijke soort, de machinaties van een nietsontziende, 'machiavellistische' leider. Dat is jammer, want het machtsbegrip van deze filosoof en diplomaat uit de Florentijnse republiek (1469-1527) is in werkelijkheid veel evenwichtiger. Zijn theorie gaat over vrijheid en beperking, over zelfbeschikking en overheersing door machthebbers. Machiavelli laat zien hoe je je als individu staande kunt houden in deze dynamiek en hoe je voor jezelf kunt opkomen. In de hoofdstukken hierna refereer ik zo nu en dan aan dit aspect van zijn denken en doen. De visie loopt als een rode draad door de verschillende hoofdstukken, maar dit is geen verhandeling over Machiavelli. De laatste jaren zijn mooie boeken verschenen over zijn geschriften en zijn leven. Ik vermeld ze als literatuurtips onder de kopjes 'Verder graven'.

Genoeg inleiding, laten we beginnen.

Je krijgt meer voor elkaar als je inzicht hebt in organisatiepolitiek. Bovendien kun je – als je het spel durft te spelen – beter omgaan met de complexiteit en de onzekerheden van je taak en positie.

Machiavelli op de werkvloer gaat over het politieke spel van belangen, macht en invloed achter de schermen. Dat spel is net zo gewoon als een praatje op de gang en toch meer dan dat. Het vereist een scherpe blik op belangen- en krachtenvelden. Bovendien vergt het strategische en tactische handelingsbekwaamheid en communicatief vaardig opereren.

Over welke vaardigheden en machtsbronnen moet je beschikken om een goed organisatiepoliticus te zijn? Hoe wordt het spel gespeeld en welk gedrag kan niet door de beugel? Wat zijn risico's en wat levert het politieke spel op? De vele herkenbare alledaagse voorbeelden van de werkvloer en de tips en suggesties voor reflectie helpen je om het politieke te herkennen en je eigen spel te verfijnen.

Math de Vaan laat de lezer met een politieke bril naar de organisatie kijken. Hij maakt duidelijk dat politiek acteren van grote invloed is op het persoonlijk welbevinden van managers en op het reilen en zeilen van organisaties.



Math de Vaan is cultureel antropoloog en socioloog, had verschillende managementfuncties en is nu organisatieadviseur. Hij is gepromoveerd op onderzoek naar de rol van de politieke organisatiedimensie en is geassocieerd partner bij Van de Bunt Adviseurs en gastlector aan Nyenrode Business Universiteit.

NUR 801
managementimpact.nl
boomuitgeversamsterdam.nl

