

Rogier Havelaar **De nieuwe
bestuurscultuur
begint bij jou**

Inzicht in
de politieke
arena



Boom

Rogier Havelaar

De nieuwe bestuurscultuur begint bij jou

**Inzicht in
de politieke
arena**

Boom

Inhoudsopgave

Proloog 7

Inleiding 9

Universele waarheden 11

Over jou 12

Over mij 17

1 Samen zoeken naar de waarheid 21

1.1 Waarom het zo belangrijk is om van mening te verschillen 23

1.2 Zoek de verschillen 27

1.3 Het fundament 46

1.4 Het compromis om voortgang te behouden 48

2 De Zwevende Vergaderzaal 51

2.1 De deur 54

2.2 De ramen 59

2.3 De console 63

2.4 De spotlight 68

2.5 De tafel met de doosjes en de joystick 73

2.6 Slot 77

3 De zes leden van het Besluitvormend Gremium 79

3.1 Bestuurder 81

3.2 Raspoliticus 84

3.3 Superambtenaar 87

3.4 Idealist 90

3.5 Volksvertegenwoordiger 94

3.6 Pragmaticus 97

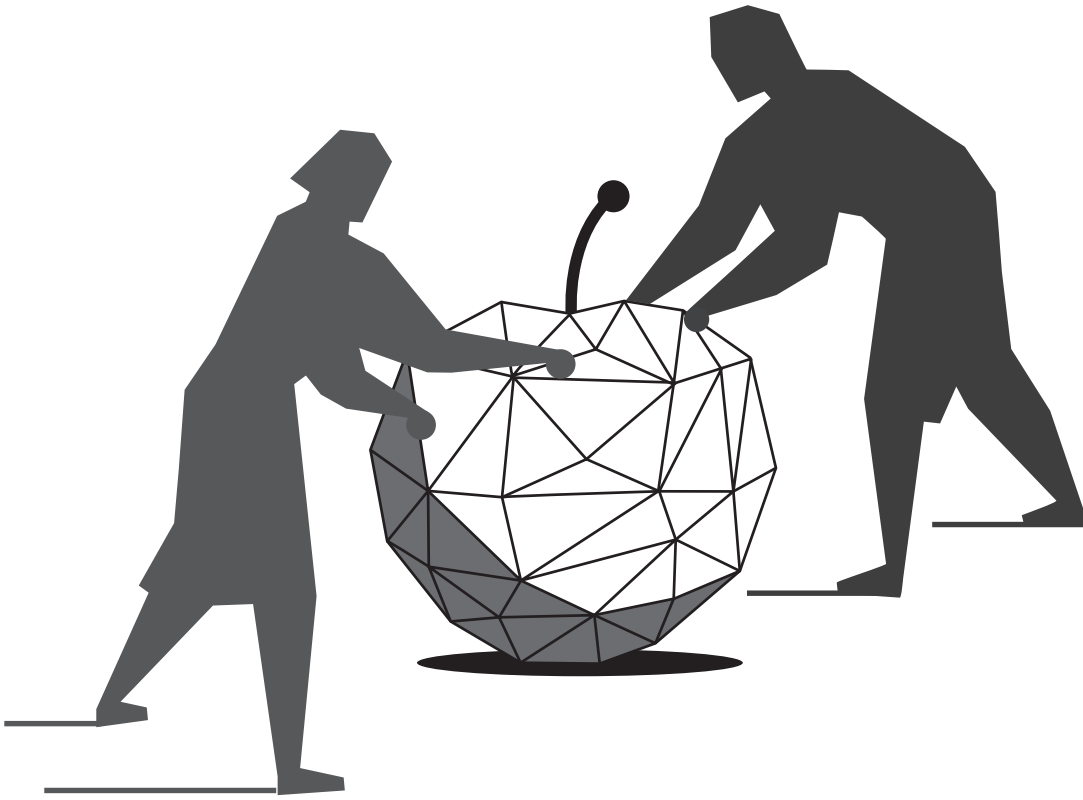
3.7 Overzicht houden 100

- 4 Dynamiek tussen de verschillende maskers 105**
 - 4.1 Basisinteracties tussen de maskers 106
 - 4.2 Strategisch vraagstuk met veel vaagheid 114
 - 4.3 Bespreken van een voortgangsrapportage 121
 - 4.4 Het vragen om een beslissing van het
 Besluitvormend Gremium 125
 - 4.5 Conflict 131
 - 4.6 Slot 136

- 5 De vier toeschouwers 139**
 - 5.1 Vlaggetjesmensen 139
 - 5.2 Belanghebbenden 142
 - 5.3 Professionele toeschouwers 144
 - 5.4 De Massa 147
 - 5.5 Slot 149

- 6 Interactie en strategie tussen de toeschouwers
 en het Besluitvormend Gremium 153**
 - 6.1 Basisreactie van de toeschouwers op het
 Besluitvormend Gremium 153
 - 6.2 Bekendmaken van nieuw beleid door
 het Besluitvormend Gremium 157
 - 6.3 Plotseling onderwerp van gesprek worden in
 het Besluitvormend Gremium 161
 - 6.4 Invloed uitoefenen op het Besluitvormend Gremium 166
 - 6.5 Het werkbezoek 170

7	Speeltoestellen in de politieke speeltuin: procedures, processen en rituelen	175
7.1	Procedures	175
7.2	Processen	182
7.3	Rituelen	189
8	De speeltuin van constructieve samenwerking	195
8.1	Het spel spelen	196
8.2	Spelregels	198
8.3	Waarom er zoveel misgaat	202
9	De nieuwe bestuurscultuur begint bij jou	207
9.1	Waar ben je van?	207
9.2	Wat is je verhaal?	209
9.3	Wat kun je wel?	210
9.4	Wat is je signatuur?	211
9.5	Slot	213
	Epiloog	217
	Nawoord	221



Proloog

Stel je voor. Er zijn maar twee mensen op de aarde. Op diezelfde aarde is maar één appel. En er is een Besluitvormend Gremium. Het Besluitvormend Gremium zweeft boven de aarde en staat boven de partijen op aarde – de twee mensen dus. Het Gremium beslist alleen maar. Op aarde zijn er alleen de twee mensen en de appel. Verder is er niets. Beide personen hebben honger. Hoe gaat het Besluitvormend Gremium nu bepalen of de appel verdeeld moet worden en zo ja, hoe de verdeling moet zijn?

In het Besluitvormend Gremium zitten zes personen: een bestuurder, een idealist, een raspoliticus, een superambtenaar, een volksvertegenwoordiger en een pragmaticus. Wat gaan ze doen? Kiezen ze ervoor om geen verdelingsmechanisme in te zetten en daarmee de appel geheel te gunnen aan degene die hem het eerst heeft gevonden of van de ander weet te bemachtigen, al dan niet met bruto geweld, door gemene diefstal of sluw bedrog? Of vinden ze dat er geen verdelingsmechanisme nodig is, omdat de mens van nature goed is en wel zal delen met de ander? Nemen ze aan dat de twee mensen zelfstandige individuen zijn die prima met elkaar kunnen bespreken hoe de appel verdeeld moet worden? De mensen kunnen er bijvoorbeeld over onderhandelen om tot een prijs te komen, een veiling organiseren of een loting opzetten. Of neemt het Besluitvormend Gremium de stelling in dat het een principiële verantwoordelijkheid van het Besluitvormend Gremium is om de appel te (her)verdelen?

Stel nu dat het Besluitvormend Gremium die beslissing neemt. Dat deze zes leden van het Gremium om welke reden dan ook degenen zijn die beslissen hoe de appel verdeeld gaat worden. Wat is dan een goede verdeling? Wordt de appel in twee gelijke stukken gesneden en krijgen beide mensen op aarde de helft? Onderzoeken we de dagelijkse caloriebehoefte van beide personen en verdelen we de appel naar caloriebehoefte? Hierdoor zou de persoon met de hoogste caloriebehoefte een groter deel van de appel krijgen, maar hetzelfde percentage van de caloriebehoefte bevredigd zien als de ander. Of vindt het Besluitvormend Gremium de ene mens prin-

cipieel een belangrijker of hoger wezen dan de ander en krijgt deze daarom een groter stuk van de appel?

Wacht even. Voordat het Gremium een inhoudelijke beslissing kan nemen, moet natuurlijk eerst overeenstemming bereikt worden over de procedure. Op welke manier gaat er besloten worden? Welke informatie krijgen de leden van het Gremium tot hun beschikking en hoelang van tevoren moeten de vergaderstukken rondgestuurd zijn? Wie heeft welk mandaat, welke beslissingsbevoegdheid? En op welke manier wordt er een beslissing genomen? Moet er gestemd worden of wordt er net zolang doorvergaderd totdat het Gremium het unaniem eens is? Is de vergadering openbaar of besloten? Hoe wordt de beslissing vastgelegd en is er dan nog een mogelijkheid om bezwaar te maken?

Ondertussen hebben de twee mensen honger. Hoelang zijn zij nog bereid om een beslissing van het Besluitvormend Gremium af te wachten?

Inleiding

Wauw. Eén appel verdelen tussen twee mensen. Nu al zoveel vragen en opties. Sommige zijn rationeel, anderen zijn ideologischer van aard. En dan nog de hele procedure die doorlopen moet worden. Hoe vind je daar je weg? En als je deze dan gevonden hebt, hoe zorg je dat je met de juiste mensen in contact komt? Waarom neemt iemand de telefoon wél op als de ene persoon belt, maar wordt de inkomende oproep genegeerd als het iemand anders is? En als dit fictieve vraagstuk over de appel en twee mensen al zo ingewikkeld is: hoeveel ingewikkelder is het besturen van een grote complexe beursgenoteerde organisatie, of een gemeente of provincie – laat staan een hele samenleving met burgers, bedrijven en bestuurders op verschillende bestuursniveaus – dan wel niet? En wat te denken van jurisprudentie, begrotingsregels en internationale afspraken die ons handelen beperken? Welkom in de Politieke Arena. Zonder dat je het wist ben je hier allang. Overal waar je kijkt zijn elementen van de Politieke Arena. Ik ben het stemmetje in je hoofd dat je graag zou willen horen als het even spannend is. Wanneer de politiek met je bedrijf aan de haal gaat of met je straat of met je leven. Of wanneer de topmanagers van jouw bedrijf alle lessen die ze geleerd hebben om topmanager te worden, vergeten lijken te zijn zodra ze de functie krijgen. Ik ben je gids in de mist van het politieke moeras en ik leid je door het moeras naar een fijne en veilige speeltuin die ook spannend is. Ik geef je tips om een helder overzicht te krijgen.

‘Politiek’ begint daar waar er niet meer één duidelijke oplossing is. Een simpel ‘ja’ of ‘nee’ bestaat niet. Belangen schuren tegen elkaar aan en meningen strijden om gehoord te worden. Alles hangt met alles samen. Het is wikken en wegen en uiteindelijk komt er een oplossing. Altijd. En in dit zoeken naar oplossingen is eigenlijk alles geoorloofd. Regels blijken vaak hooguit richtlijnen te zijn en worden aangepast zodra de situatie daarom vraagt. Voortdurend dus. Dat kan best lastig zijn en misschien ben je het niet met me eens en dat mag. Dat mag in de Politieke Arena, het met elkaar oneens zijn. Er bestaat geen waarheid, er zijn geen deadlines. De

waarheid is datgene waarmee je kunt weggelopen. De deadline is het moment dat het uit elkaar klapt. Dan is alles stuk, rapen we de scherven op en beginnen we opnieuw. Omdat het simpelweg zo werkt.

De waarheid is dus geen vaststaand of objectief gegeven, maar een afspraak tussen de partijen in de Politieke Arena. Zij spreken samen af van welke waarheid ze uitgaan. Net zoals de deadline. De deadline is dat wat we samen afspreken. En als de afspraak over deadline of waarheid niet meer werkt, dan maken we een nieuwe afspraak over wat de waarheid of de deadline is. De regels stellen we vast voor zolang ze werken. Voor nu. Alles is dus vloeiend. Alles is ambigu – dat is een ingewikkeld woord voor ‘grijs’ en ‘onduidelijk’ of ‘veranderlijk’. Alle spelers in de Politieke Arena, van ambitieuze projectleiders tot ‘senior adviseurs *public affairs*’, strategisch communicatieadviseurs, directieleden en bestuurders, proberen de waarheid naar hun hand te zetten. Hun licht op de waarheid te schijnen. Omdat er zo veel verschillende waarheden naast elkaar bestaan in de Politieke Arena, is het gemakkelijk om een eigen waarheid te omarmen: ‘Dit is vandaag waar omdat het ons vandaag goed uitkomt dat het waar is. Morgen zien we verder.’ En zolang je daarmee weggelkomt, is er niets aan de hand. Daardoor wordt beeldvorming vaak belangrijker dan inhoud.

Niet voor niets is er zo’n luide roep om een nieuwe *bestuurscultuur*. Want vanwege het schimmige en onduidelijke schuren van belangen, het strijden van meningen, het wikken en wegen en omdat het in die wirwar onmogelijk is om een totaaloverzicht te hebben – laat staan te weten wat waarheid is – is de *politiek* heel kwetsbaar geworden. Kwetsbaar om gebruikt te worden voor de eerezucht, hebzucht, machtszucht of roemzucht van individuen die actief zijn in de Politieke Arena. Kwetsbaar om slachtoffer te worden van meningen die zichzelf als vaststaande feiten, als waarheid, presenteren. Kwetsbaar voor de vernietigende kracht van een afgehaakt electoraat dat er niet meer in gelooft. Kwetsbaar voor de obsessieve aandacht voor beeldvorming. Kwetsbaar voor complexe juridisering van wat eens uit idealen en met een reden geboren werd: de regels zelf worden het doel in plaats van een middel. Kwetsbaar voor de duistere kant van de politiek. En met de kwetsbaarheid van de politiek zijn we allemaal kwetsbaar.

Universele waarheden

Als je een vraag stelt, geven mensen antwoord. Hoe minder verstand iemand van een onderwerp heeft, hoe minder genuanceerd de mening van deze persoon over dat onderwerp is. Als je een mededeling doet, krijg je vaak geen reactie – dan stemt men meestal automatisch in. Als je een mening vraagt over een idee of een plan, geven mensen altijd een lijstje met dingen die er niet goed aan zijn. Als je iets wilt veranderen, moet je de onlogica van de status quo aantonen. Als iemand denkt dat je goed bent in je werk, dan zullen je resultaten opvallen. Als iemand denkt dat je slecht bent in je werk, dan worden vooral je mislukkingen gezien.

Mensen willen in een winnend team zitten. Verwar ‘functionele arrogantie’ niet met ‘persoonlijke arrogantie’. Je resultaat van vandaag is je ticket voor je project van morgen. Met stroop vang je meer vliegen dan met azijn. Mensen verdiepen zich alleen in zaken die hen interesseren. Niet-politici vinden dat politici te weinig kennis van het onderwerp hebben wanneer die over hun eigen straat of vereniging moeten beslissen. Politici vinden dat burgers te weinig begrijpen hoe complex het allemaal is. Werknemers vinden dat het management niet ter zake kundig is, niet naar de werkvloer luistert en geen visie heeft. Het management vindt dat medewerkers te weinig begrijpen hoe complex het allemaal is. Wanneer je er samen niet uit komt, dan zoek je het hogerop. Dat heet ‘escaleren’: een hogere manager of macht zal zich er dan over uitspreken. Escaleren doe je samen. Altijd. Je escaleert nooit alleen.

Je kunt het altijd eens worden over de vraag: ‘Waarover zijn wij het eigenlijk oneens?’ En die vraag kunnen beantwoorden, is de sleutel tot het oplossen van talloze problemen in bedrijven en politiek. Over veel dingen zijn we het namelijk wél eens. We hebben ze alleen nooit goed onderzocht en uitgesproken. Dus we begrijpen elkaar niet. In de Politieke Arena komt alles samen. De Politieke Arena is moeilijk te doorgronden. De Politieke Arena is een slangenkuil. De Politieke Arena is een speeltuin. Als je maar op zoek gaat naar de waarheid: waarover zijn wij het nou eigenlijk met elkaar oneens?

Over jou

Met prikkende ogen staar je voor je uit. Je hebt net hard met de punt van je pen in het vliesje tussen je duim en wijsvinger geprikt, in de hoop dat je lijf net dat beetje adrenaline aan zal maken om nog wakker te blijven. De vergadering duurt eindeloos. Iedereen leest het vooraf opgeschreven verhaaltje voor. Interrupties zijn er niet, de publieke tribune is leeg en journalisten zijn in geen velden of wegen te bekennen. Niemand luistert. De bestuurder geeft op de meeste vragen geen antwoord. De uitslag van de stemming is toch al bekend. Waarom heb je tot gisteravond laat alle documenten bestudeerd om er nu in de vergadering twee vragen over te stellen in de paar minuten spreektijd die je hebt?



‘Ons bedrijf is de afgelopen jaren hard gegroeid. We bezorgen nu ook witgoed over de grens en nemen oud witgoed mee terug. Maar dat mag niet van de wet. Vroeger konden we zeggen: “Ja, we zijn hard aan het groeien en we wisten het niet.” Maar daar komen we nu niet meer mee weg. Ik heb alleen nog niet een begin van een idee waar ik moet aankloppen om deze superonlogische en onhandige wet te veranderen.’



‘Les één van lobby. Zorg voor zo veel mogelijk contactmomenten.’



‘Dat vandaag de telefoon opgenomen wordt is niet zo’n kunst. Hoe zorg je ervoor dat mensen morgen de telefoon wéér opnemen als je belt? Dát is een kunst.’



‘Je weet toch hoe we beslissingen nemen? We horen verhalen aan. Lezen rapporten. Bekijken slides. We analyseren ons helemaal suf. Maar uiteindelijk, als iedereen weg is, kijken we naar buiten en zeggen we tegen elkaar: “Wat vind je er nou eigenlijk van?” De échte beslissing nemen we op basis van onze onderbuik.’



‘Ik denk vaak achteraf: o, had ik dát nou maar gezegd!’



Dit boek is voor iedereen die te maken heeft met 'de Politieke Arena' en de wens heeft om beter te begrijpen wat daar gebeurt, er invloed op uit te oefenen of om er resultaten te boeken. Het kan natuurlijk om de 'politiek-politiek' gaan, zoals een gemeenteraad, waterschap of provincie. Het kan ook organisatie-politiek betreffen, bijvoorbeeld in de medezeggenschap of wanneer je als projectmanager een beslissing nodig hebt van de Politieke Arena in jouw bedrijf. Dit boek geeft inzicht in hoe de Politieke Arena werkt en geeft je handvatten om zelf in de Politieke Arena aan de slag te gaan. De inzichten in dit boek zijn toepasbaar op een breed scala aan situaties, zowel binnen je eigen organisatie als tussen organisaties. Het doel van dit boek is om je te helpen je weg te vinden in de Politieke Arena en om processen die schimmig lijken voor je te verhelderen. Het effect hiervan is dat de Politieke Arena overzichtelijker en hopelijk voor spelbaarder wordt.

Om alvast met wat overzicht te beginnen wil ik graag het verschil uitleggen tussen 'de Politieke Arena', 'de bestuurscultuur' en 'het Besluitvormend Gremium'. Met 'de Politieke Arena' bedoel ik het grijze gebied waarin moeilijke beslissingen genomen moeten worden en er gekozen moet worden tussen tegenstrijdige belangen. De Politieke Arena is daarin allesomvattend. De Politieke Arena kent geen grenzen: alles kan zomaar ineens onderdeel blijken te zijn van de Politieke Arena en alles kan betrokken worden in politieke processen. Er zijn veel regels in de Politieke Arena. Denk bijvoorbeeld aan regels over rituelen (verkiezingen, benoemingen of beëdigingen), procedures (reglementen van de orde, statutair verplichte agendapunten of vooraf vastgestelde stemrechtpercentages) of inhoud (wie staat wanneer in de cc, wat zet je wel of niet op papier, met wie stem je wel of niet vooraf af). Maar verreweg de meeste regels in de Politieke Arena blijken impliciet te zijn. Je leert ze door te *doen* en door heel zorgvuldig te observeren. Van de drie begrippen die we hier introduceren, 'Politieke Arena', 'bestuurscultuur' en 'Besluitvormend Gremium', is 'Politieke Arena' het meest brede begrip.

De Politieke Arena is honderd procent pragmatisch instrumenteel. Het enige dat telt is je doelen halen en dat gaat altijd ten koste van andere doelen: er is maar één appel en er zijn twee mensen met honger. Om de appel

te bemachtigen is in de Politieke Arena in beginsel geen enkel middel verboden. De Politieke Arena is een neutraal niemandsland zonder normen en waarden. We noemen het een Politieke *Arena* omdat er wat te winnen en te verliezen valt. In de Politieke Arena strijden idealen en de daaruit voortkomende ideeën of plannen met elkaar. Ze strijden om gelijk te krijgen: welk idee wordt uitgevoerd, welk idee niet? Naar welk plan gaat wel geld, naar welk plan niet? En als je dit boek in een paar woorden zou willen samenvatten, onthoud dan dit: het gaat in de Politieke Arena om de strijd tussen ideeën. Niet om de strijd tussen personen. Althans, in een goede bestuurscultuur. In een goede bestuurscultuur staan de ideeën centraal, in een slechte bestuurscultuur zijn niet de ideeën maar de mensen de inzet van de strijd. In een goede bestuurscultuur wordt de strijd tussen ideeën gevoerd door mensen die deze ideeën vertegenwoordigen. Alle mensen in de Politieke Arena dragen met hun unieke opvattingen bij aan de strijd en fungeren in de Politieke Arena als vaandeldrager van hun eigen ideologie.

Normen en waarden over wat we wel en niet verantwoord gedrag vinden in de Politieke Arena, worden bepaald door de ‘bestuurscultuur’. De bestuurscultuur speelt zich af binnen de Politieke Arena en bepaalt welk gedrag binnen de Politieke Arena als acceptabele norm gezien wordt. Vergelijk het met een speeltuin: de geschreven en ongeschreven regels over rituelen, procedures en inhoud die ik net benoemde bij het beschrijven van de ‘Politieke Arena’, zijn de *speeltoestellen* in onze speeltuin. Ze zijn onderdeel van het a-morele niemandsland. De spelregels over hoe je de speeltoestellen mag gebruiken of welke spelletjes er gespeeld mogen worden, worden bepaald door de bestuurscultuur.

De bestuurscultuur bepaalt wat we met elkaar acceptabel vinden – we definiëren er wat ‘doe even normaal, man!’ betekent. Moraliteit, het onderscheid tussen ‘goed’ en ‘kwaad’, is dus onderdeel van de bestuurscultuur. Of het geoorloofd is om in de Politieke Arena bepaalde stappen in de procedure over te slaan, is onderdeel van de bestuurscultuur. Of je nepnieuws mag gebruiken, mag jokken, informatie mag achterhouden – of dat dat allemaal niet mag – is onderdeel van de bestuurscultuur. Wanneer anderen je ermee laten weggelaten, dan kan het blijkbaar. Wanneer je in de bestuurscultuur beslist dat dit niet kan, dan kan het niet. Of je tegen medewerkers

mag schreeuwen, naaktfoto's van jezelf mag sturen binnen de organisatie of jezelf een miljoenenbonus mag uitkeren omdat je wat eerder stopt met werken – ook dat is onderdeel van de bestuurscultuur.

Ten slotte zijn er in de speeltuin ook spelende kinderen: de leden van het Besluitvormend Gremium en de toeschouwers. Zij interacteren met elkaar – halen soms het beste en soms het slechtste in elkaar naar boven, ze spelen samen en kibbelen samen. Houden zich aan regels of niet, veranderen regels of maken nieuwe regels.

Bij het schrijven van dit boek houd ik in mijn achterhoofd dat je dit boek leest omdat je binnenkort zelf naar een vergadering in de Politieke Arena gaat. Dat je daarom dit boek aan het lezen bent. Of dat je een vergadering had waarvan je later dacht: 'Wat gebeurde daar nou?' Nou, de mensen in die vergaderzaal heten in dit boek 'het Besluitvormend Gremium'. Ik gebruik de term als metafoor om jouw 'directie', 'mt-vergadering', 'het parlement', 'het kabinet', 'het stichtingsbestuur', 'de ondernemingsraad' of 'het afdelingscoördinatorenoverleg' mee aan te duiden.

In de komende negen hoofdstukken zullen deze begrippen voor je gaan leven. We zullen eerst onderzoeken waarom het in de Politieke Arena altijd om verschillen tussen standpunten moet gaan en waarom dat eigenlijk heel verbindend is. Daarna bekijken we de vergaderzaal van het Besluitvormend Gremium, een Zwevende Vergaderzaal met kleurrijk mozaïekglaswerk aan de buitenkant. Na deze twee inleidende hoofdstukken zullen we in het hart van het boek aandacht geven aan de mensen die de Politieke Arena bemensen. Dat doen we aan de hand van archetypes. In hoofdstuk 3 maken we kennis met de leden van het Besluitvormend Gremium en zien we op welke manier zij kunnen bijdragen aan een goede bestuurscultuur. Als metafoor gebruiken we een 'masker' met twee verschillende kanten. Een 'gekleurde kant' die bijdraagt aan een goede bestuurscultuur en een 'duistere kant' die de bestuurscultuur juist slechter maakt. In hoofdstuk 4 onderzoeken we de interacties tussen de verschillende 'maskers'. Daarna maken we in hoofdstuk 5 kennis met de toeschouwers die naar het Besluitvormend Gremium kijken. Dat zijn de vlaggetjesmensen, de belanghebbers, de professionele toeschouwers en de massa. Eerst onderzoeken we

deze toeschouwers afzonderlijk van elkaar en daarna zullen we in hoofdstuk 6 de interacties tussen de toeschouwers en het Besluitvormend Gremium bekijken. Vervolgens gaan we vanaf hoofdstuk 7 met de bestuurscultuur in jouw specifieke situatie aan de slag. We verkennen de speeltoestellen in de Politieke Arena en onderzoeken hoe ze werken. In hoofdstuk 8 staan we stil bij de spelregels in de Politieke Arena. Wie een goede bestuurscultuur wil, zal zich aan een aantal spelregels moeten houden – hoe moeilijk dat soms ook is. In hoofdstuk 9 ronden we af met elkaar. Dan wil ik graag met je bespreken wat jij zelf kunt doen aan een nieuwe bestuurscultuur in jouw organisatie, gemeente of land. Want een nieuwe bestuurscultuur komt er niet vanzelf. Die begint bij jou.

Nog één opmerking voordat we onze reis beginnen. Je zult, hopelijk, merken dat ik met enige luchtigheid over ‘de Politieke Arena’ spreek. Dat ik belangrijke bijeenkomsten zoals een Raad van Bestuursvergadering, waar voor jou heel veel op het spel staat, soms lijk af te doen als kinderspel in een speeltuin. Dat doe ik niet uit cynisme, noch uit wanhoop. Ik geloof dat we pas effectief in de Politieke Arena kunnen opereren wanneer we een bepaald niveau van ontspanning weten te bereiken. Dat niveau van ontspanning, van comfort, bereik ik voor mezelf door heel goed te kijken en te luisteren naar wat er gebeurt. Deze observaties heb ik in dit boek in metaforen, archetypes en symbolische vertellingen proberen te stoppen. Deze metaforen, archetypes en symbolische vertellingen proberen vaak een ‘gevoel’ of een ‘intuïtie’ over te brengen. Daar waar ik lichtig ben in mijn spreken over wat er in de Politieke Arena gebeurt, doe ik dat met de bedoeling om een gevoel of intuïtie op je over te brengen. Te vaak zie ik mensen transformeren wanneer zij de Politieke Arena ingaan. Van ‘leuk persoon’ worden mensen dan ‘ingewikkeld-formulerende-corporate-en-politiek-correcte-vage-taal-uitkramende-wezens-die-vroeger-mens-geweest-zijn’. Ik geloof dat zij die het meest authentiek blijven, het meest succesvol zijn in de Politieke Arena. Daarom vind ik de vergelijking met de ‘speeltuin’ zo eindeloos inspirerend. Dat is de plek waar kinderen helemaal los gaan, vol authenticiteit, en leren wat het effect van hun gedrag op anderen is en andersom. En precies die vaardigheid om dat te kunnen leren, is volgens mij essentieel om effectief te zijn in de Politieke Arena.

Over mij

Aan het begin van mijn loopbaan hield ik een dagboek bij. Als kersverse managementtrainee ging ik aan de slag bij het ‘stafbureau van de ondernemingsraad’ van een groot bedrijf. Het bedrijf zat midden in een enorme reorganisatie. In mijn opleiding organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg – een soort organisatiesociologie – had ik geleerd dat mensen ‘begrensd rationeel’ zijn en nooit een volledig en neutraal overzicht hebben van alle mogelijke alternatieven. Daarmee is besluitvorming dus ook altijd maar in beperkte mate rationeel. Ook had ik geleerd over de ‘sociale identiteitstheorie’: dat mensen zich identificeren met de groep waartoe ze behoren en op basis daarvan mensen buiten de eigen groep kunnen discrimineren, ‘minder’ kunnen vinden en mensen binnen de eigen groep voortrekken. En ik las over ‘*embeddedness*’: dat economisch handelen van mensen altijd ingebed is in hun sociale relaties. Kortom: de theorieën die ik op de universiteit leerde, wezen allemaal op het sociale karakter van zakelijke interacties.

Tijdens mijn studententijd ben ik ook politiek actief geweest. Eerst een aantal jaar als voorzitter van een politieke jongerenpartij, daarna als beleidsmedewerker in het parlement. Ik had van dichtbij meegekregen hoe een kabinet geformeerd werd en van ‘zeer betrouwbare bronnen uit het hart van het kabinet’ gehoord hoe persoonlijke relaties – en vooral het gebrek daaraan – het kabinet konden verlammen. Ten slotte had ik tijdens mijn studententijd stage gelopen bij een strategieconsultant. We hielpen bedrijven om hun visie op duurzaam ondernemen in arme landen rationeel te onderbouwen. Een van mijn werkzaamheden was een *business trip* organiseren voor de directie van een grote onderneming. Zij wilden naar Mozambique omdat dit een van de armste landen van de wereld was – om te onderzoeken hoe zij daar met hun bedrijf hun ‘*doing-good-by-doing-business*’-strategie konden uitrollen. Ik dacht dat ze alleen sloppenwijken wilden bezoeken. Maar een van de eerste bijeenkomsten, nadat zij business-class naar Mozambique gevlogen waren, was het bezoeken van de US Aid cocktailparty in een chique bar aan het strand van Maputo. Want: ‘Als je in Mozambique wat wilt doen, dan moet je de mensen kennen.’

‘Ik heb me nooit gerealiseerd dat het besturen van een groot bedrijf zo afhankelijk is van deze ene simpele vraag’, schreef ik in mijn dagboek. Ik zat in de trein van Den Haag naar Tilburg na een intensieve werkdag in een van mijn eerste weken als managementtrainee. ‘De vraag is: vinden jij en ik elkaar aardig, kunnen we samen door een deur?’ Ik had bewust gesolliciteerd bij een beursgenoteerde onderneming, omdat ik nieuwsgierig was hoe de wereld eruit zou zien bij zo’n zakelijk bedrijf. Mijn verwachting was dat iedereen er megaslim zou zijn en heel verstandig. Pas toen ik er onderdeel van werd leerde ik dat er natuurlijk veel slimme en verstandige mensen werken, maar dat persoonlijke relaties veel belangrijker zijn dan cognitieve vaardigheden. Met goede persoonlijke relaties ontstaan creatieve discussies. Er is bereidheid om naar elkaar te luisteren en van elkaar te leren. Mensen voelen zich veilig om te spelen en te experimenteren. Daardoor kom je samen verder. Dat is in de *happy-flow*. In de *unhappy-flow* ontbreken de goede persoonlijke relaties. Mensen zijn dan bezig met hun eigen positie, targets of succes. Misschien zelfs met het onderuithalen van de ander. Ze wantrouwen elkaar. Creativiteit verdwijnt er net zo snel als het plezier en de oplossingsgerichtheid. Megaslimme en verstandige mensen zetten hun slimheid en verstand ineens in om hele domme en ongezellige dingen te doen. Dingen die niet bijdragen aan de doelen van de organisatie waarvoor ze actief zijn.

Ik vind het eindeloos interessant om te onderzoeken hoe de inhoud van discussies gevormd kan worden door persoonlijkheidskenmerken en de kwaliteit (of het gebrek daaraan) van relaties. Hoe goed we ook nadenken over onze boodschap: deze zal op iedereen anders overkomen. Wat jij zegt en vertelt, wordt op heel veel verschillende manieren ontvangen en gehoord. Dus hoezeer we ook ons best doen om een goed verhaal te vertellen, het verhaal wordt door geen twee mensen op precies dezelfde manier begrepen. Op basis van een en dezelfde grafiek kun je tien verhalen, tien strategieën en tien waarheden formuleren. En afhankelijk van hoe de dag van de luisteraar verlopen is, kan deze tien verschillende boodschappen horen uit jouw tekst. En er vervolgens mee aan de haal gaan. Een subtiel verschil in intonatie, een woordkeuze, een blik of een emotie kan de boodschap en daarmee de waarheid die jij brengt totaal veranderen. De vraag is

dus: welke weergave van de waarheid, jouw waarheid, presenteer je? En hoe moet je jouw waarheid zo vertalen dat deze bij de ontvanger aankomt zoals jij wilt dat deze aankomt?

Krijg inzicht in de politieke processen in jouw organisatie

De nieuwe bestuurscultuur begint bij jou ontrafelt de politieke arena en geeft handvatten om zelf de bestuurscultuur te verbeteren. Met een simpele vraag over het verdelen van een appel wordt stap voor stap duidelijk hoe ingewikkeld én hoe mooi de politieke arena in zowel bedrijven als overheden is.

Dit boek is meer dan een managementboek; het is een gids door de 'mist' van schurende belangen, tegenstrijdige opvattingen en – voornamelijk – veel emotie. Met heldere voorbeelden geeft Rogier Havelaar – socioloog, filosoof en werkzaam in politiek en bedrijfsleven – tips om jouw boodschap zo over te brengen dat de ander er niet omheen kan en uitnodigt om op een zinvolle manier te reageren.

Of je nu een beginnend talent of een ervaren leider bent, in de politiek of in het bedrijfsleven werkt, dankzij dit boek verandert de gevreesde politieke 'slangenkuil' in een speeltuin van constructieve samenwerking die de bestuurscultuur blijvend zal verbeteren.

Rogier Havelaar is organisatiesocioloog en filosoof met een veelzijdige achtergrond. Hij heeft managementervaring opgedaan binnen zowel corporate organisaties als grote familiebedrijven en verschillende landelijke politieke partijen. Als zzp'er geeft hij trainingen en assessments aan politici en bestuurders.

