

## Machiavelli voor ondernemingsraden (2)

# Welkom in de arena van

*Machiavelli schreef in 1513 het boek 'Il Principe', vertaald als 'De Heerser', of ook wel 'De Vorst'. Daarin beschrijft hij leiderschap als een samengaan van 'hard' en 'zacht'. Hij combineert als het ware rationele instrumenten als INK-model, Balanced Score Card, PDCA-cyclus met meer gevoelsmatige methoden als eigen verantwoordelijkheid, inspiratie en zelfsturing. Machiavelli heeft het dus vooral over (de omgang met) macht.*

Door Mark de Koning en Isaäk Mol

- **Leiderschap**
- **Politiek-tactische aanpak van de or**

**B**ij een leider, zoals een directeur, gaat het niet om of hij het goed bedoelt, maar of hij resultaat heeft. Een goed leider kent zijn 'landschap' als zijn broekzak. Het landschap, de omgeving van de stad (Florence), bevat allerlei valstrikken, hinderlagen, vijanden met hun bedoelingen. Ook het huidige landschap van organisaties zit vol met verrassingen en valstrikken. Voor de leider vormt dit landschap een strijdperk; hij leert het kennen door er in te strijden en raakt zo ook geoevend in de strijd. Doel van een leider is te heersen en in het zadel te blijven, opdat het volk het goed heeft en zich vrij kan voelen.

Deze 'dynamiek tussen volk en vorst' is voor Machiavelli belangrijk. Immers, zo zegt hij, 'het volk wil niet overheerst worden en heersers willen heersen'. Doorslaan in de macht kan de heerser dus niet: vroeg of laat wordt hij dan afgezet door het volk. Het gaat om de juiste balans tussen macht en strategie, tussen de leeuw en de vos. Bovendien is een goed leider altijd voorbereid op het onverwachte. Je kunt een wereldwijde financiële

crisis als eenvoudig bestuurder niet beïnvloeden, dat is het Lot (Fortuna), maar het ontslaat je niet van te zorgen dat je Deugden (Virtue) – lees: competenties – klaar zijn voor dit onverwachte. Bestuurders, en in hun kielzog misschien wel hun ondernemingsraden, die denken via hun beleid 'het landschap' te kunnen beheersen, zijn dom en gaan hard vallen, aldus Machiavelli.

**'Het is (als or) beter om gevreesd dan geliefd te zijn'**

ke drijfveren andere partijen of tegenstanders hebben. Mogelijkheden kennen van de strijd. En gewoon alle weggetjes en watertjes kennen. Met een 'koele blik' daarnaar kijken, dus zonder moreel oordeel wat goed of fout is. Maar vooral ook gaan handelen, vanuit goede intenties, opdat je zelf in het zadel blijft. En vanuit een combinatie van macht ('powerplay') en slimheid ('strategie'). Ook de ondernemingsraad, in zijn rol als adviseur van de heerser en vertegenwoordiger van het volk, moet deze krijgskunst beheersen.

Les één van deze krijgskunst is het landschap te leren lezen. Dus weten waar hinderlagen of valstrikken kunnen zitten. Beseffen wel-

### De praktijk

Ons voorbeeld gaat over een zelfstandig functionerend onderdeel van een grote organisatie. De or baalt van het feit dat de (dure) interim-bestuurder zich alleen richt op het doorvoeren van bezuinigingen, zoals het hogere bestuursorgaan dat van hem vraagt. Allerlei voor de hand liggende kansen op de markt worden niet gepakt, zodat het slechter gaat dan nodig lijkt.

De bestuurder trekt zich weinig aan van de or en legt allerlei belangrijke zaken niet ter advisering voor. Ook een gang naar de Bedrijfscommissie, door de or 'gewonnen', brengt hierin geen verandering. Het volgende advies wordt de or weer onthouden.

Machiavelli beschreef allerlei van dit soort verhalen, omdat ze ons helpen bij de kern te komen waar het om gaat. Deze or vertelt: 'Er was wederom een belangrijk advies, dat we niet hebben gekregen. Na een hoop heen en weer praten en een boze brief, mochten we dan toch advies geven. Maar hij zei bij voorbaat: "wat jullie adviseren interesseert me weinig, ik ga gewoon door zoals ik het heb ingezet."



# de medezeggenschap

De or heeft het emotioneel zwaar met dit negeren door de bestuurder. Hij gaat de strijd aan maar vindt het vooral jammer dat de bestuurder zo weinig oog heeft voor de organisatie.

De or wil het liefste grotere aandacht voor en sturing op mogelijkheden van dit recent gevormde, zelfstandige onderdeel op de markt en een expliciet geloof van de bestuurder in kwaliteiten en mogelijkheden van medewerkers. Op de markt is veel concurrentie en de bestuurder biedt op dit moment geen veiligheid. Moreel vindt de or dat de bestuurder dit verplicht is.

## Wat kan een or doen?

Deze heerser ziet zichzelf als geslaagd als hij de huidige organisatie financieel gezond krijgt en daarmee voldoet aan wat de Raad van Bestuur van hem vraagt. Zolang hij het volk (en de or) bezig houdt, heeft hij daar geen gevaar te duchten. Voor zijn CV is het goed als hij slaagt in deze opdracht. Zijn visie over wat hem in het zadel houdt is daarmee een andere dan wat de or van hem wenst. Pas als de or zijn morele oordeel over wat hier goed of fout is loslaat, kan hij an-

ders naar deze bestuurder kijken en opent zich een ander strijdperk.

Want de or gaat zijn eigen doelen ('de goede intenties') met deze bestuurder natuurlijk niet realiseren. Hooguit wordt hij bezig gehouden in de marge. Nodig is hier een aanpak van de or die een politiek-tactische kant kent gecombineerd met een machtsinhoudelijke.

Een or, die baalt van zijn bestuurder omdat deze niet wil doen wat de or juist vindt, moet zelf actief handelen. Om dit Lot (Fortuna) tegemoet te treden, moet de or zijn eigen Deugden (Virtue) inzetten om de situatie te keren. Hij kan daarbij putten uit ervaringen van anderen en deze slim en doelgericht inzetten. Zoals in dit geval bijvoorbeeld:

## Macht - rol van de Leeuw: verbreed het strijdperk.

De interim-directeur van het onderdeel is niet de juiste gesprekspartner voor het doel van de or, aangezien deze zich uitsluitend richt op kostenbeheersing en afslanking, zoals ook zijn opdracht is. De Raad van Bestuur, boven hem, moet gezocht worden om

deze strategische kwestie aan de orde te stellen. Dat doet die top natuurlijk niet zomaar. De vos is nodig om dit niveau hiervoor te interesseren en te activeren.

## Strategie - rol van de vos: werk vanuit een eigen onafhankelijke visie.

De or laat een business-case opstellen voor zijn organisatieonderdeel, door een gezaghebbende externe partij. De organisatie bevindt zich in de buurt van Rotterdam, dus de Erasmus Universiteit zou een goede optie zijn. De business-case bespreekt hij met diverse medewerkers, alvorens deze te (laten) presenteren.


We zien hier de 'wapens', ook een metafoor van Machiavelli, die de or kan gebuiken.

Het eerste wapen is het inschakelen van een deskundige, bijvoorbeeld van een universiteit, om een goede business case te schrijven. Het volgende toepasselijk wapen is om de artikel-24-vergadering te gebruiken om de Raad van Bestuur zich te laten uitspreken over situatie, het dilemma en mogelijkheden. De leden van de Raad van Bestuur hebben in een dergelijke vergadering een verschijningsplicht.

Het derde wapen dat hierbij hoort is massa: zoveel collega's dat de Raad van Bestuur er niet omheen kan.

## Tot slot

De afloop van de strijd in dit specifieke landschap blijft onvoorspelbaar voor zowel de heerser als het volk.

Over wapens in het laatste artikel van deze serie meer, dan behandelen we de 'Wapenkamer' van de or. We zijn bovendien bezig een 'Machtlab' op te zetten, vol met verhalen van ondernemingsraden die in onverwachte situaties hebben gehandeld. 

**Isaäk Mol en Mark de Koning** zijn zelfstandig trainer/coach vanuit hun respectievelijke bureaus De Koning Organisatiecreativiteit en Komeet. [www.dekoningorganisatiecreativiteit.nl](http://www.dekoningorganisatiecreativiteit.nl) en [www.komeet.pro](http://www.komeet.pro).

