

Kennis is macht, karakter is meer

Waar karakterfouten toe leiden

- Hugo Meijers -

Kennis is macht, karakter is meer is het motto van Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Iedere aspirant-officier wordt ermee doordrenkt, aangezien dit motto de sleutel is tot leiderschap onder extreme omstandigheden. Helaas heeft menig verantwoordelijke bijzonder weinig kaas gegeten van deze grondregel. Voor hun is macht zonder karakter een vrijbrief voor wantoestanden die we dagelijks ervaren en in de media over lezen. Want als een onvolwassen persoonlijkheid niet met macht om kan gaan, dan zijn de rapen gaar. Zo blijkt uit de volgende beproefde strategieën.

Strategie 1: Eigenmachtig volharden

Het bestuur van een Vereniging van Eigenaren heeft bedacht dat het fraai is om een grote vlaggenmast bij het gebouw te plaatsen. Verguld en vervuld van dit statussymbool verleiden ze de leden tijdens de algemene ledenvergadering om hiermee in te stemmen. Daarbij cashte de bestuurders nog wat volmachten in, zonder de betrokkenen van hun voornemen op de hoogte te stellen. Vervolgens blijkt dat ze allerlei afspraken met de gemeente niet zijn nagekomen en weinig boodschap hebben aan de overlast die de mast veroorzaakt. Afspraken over het gebruik worden bewust aan de laars gelapt en weggemoffeld als miscommunicatie. De voorzitter laat tiranniek weten dat hij de dienst uitmaakt. Elke poging tot redelijk overleg tot een oplossing weren ze uit angst van verlies van de mast. Het bestuur zwicht pas na resoluut te zijn geweest op de niet rechtmatige plaatsing, ze aansprakelijk hiervoor te stellen en de correspondentie openbaar te maken. Met het mes op de keel wisten ze niet hoe snel het gevaarte te laten afvoeren. Daarna schuiven ze in een nieuwsbrief de schuld van zich af.

Het onvermurwbaar en onredelijk volharden resulteerde in een niet te redden situatie. Het beladen onderwerp was toen al zo besmet en besmeurt. Volharden in het eigen standpunt leidt zo onherroepelijk tot barsten. Een voor iedereen werkbaar alternatief wordt met dit gedrag de nek omgedraaid. Om vervolgens falen en fouten op anderen af te schuiven is een veeg teken aan de wand. De vinger in onschuld wijzen is de manier bij uitstek om de eigen rol te verhullen. Het getuigt van een gebrek aan introspectie en de onwil om de hand in eigen boezem te steken. Meestal ontaardt het volharden in een ordinair haantjesgevecht om het ultieme gelijk. En dat heeft niemand.

Strategie 2: Neutraliserend ontkennen

Tijdens een sessie met veertig managers blijkt hoe diepgeworteld de machocultuur is. Een cultuur van elkaar de loef af steken, weglopen van verantwoordelijkheid, opportunistisch omzet claimen en bovenal puur in eigen belang handelen. Een cultuur waar de directie vanaf wil. Na de sessie volgt de rapportage. De spiegel wordt voorgehouden. Toen het bij hun rol en aandeel in dit geheel kwam sloeg de stemming om. Binnen een mum van tijd hadden de directeuren een coalitiefront gevormd en het verweer aangezwengeld dat het om een slechte dag ging. Zo waren ze niet echt met elkaar, alleen die middag. Van één middag kon niemand toch serieus conclusies trekken. Dus was het allemaal onzin. De realiteit viel op dovemansoren en de verandering strandde ter plekke.

Ontkenning en negeren is een beproefde strategie, in de hoop dat de ander het verder laat afweten. Zo stuit iedere verwijzing naar onderdeel zijn van het probleem op een muur van onbegrip. Verbolgen reacties zijn het gevolg. Zodra degenen die voor dienen te gaan niet open staan voor hun aandeel, is het einde zoek. Een verandering is dan ook kansloos als management niet voor kritiek openstaat en openlijk afstand neemt van zijn eigen rol. Zo ontstaat een onstuitbare neerwaartse spiraal van dieper ingraven zonder contact met de buitenwereld. Deze strategie geeft een hele andere kijk op waarom veranderingen niet slagen.

Strategie 3: Belachelijk maken

Een multinational neemt een divisie over van een grote klant. Met de overname staat het managementteam voor de uitdaging om een nieuwe identiteit te vormen uit twee totaal verschillende culturen. Een onderzoek met semigestructureerde interviews wordt uitgevoerd naar de verschillen in beleving, omgang en gedrag. De uitkomst valt het MT nogal rauw op zijn dak. Als leiders in de verandering komen ze er in de beleving van de medewerkers bekaaid vanaf. Al snel vliegen de doodoeners over tafel. Dit moest wel een karikatuur zijn, volgens één van de managers. Meteen krijgt hij bijval. Het eerdere medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) gaf toch een veel fraaiër beeld van het eigen functioneren. De managers wilde absoluut niet horen dat een MTO tijdens een fusie – gedreven door de behoefte om kosten te besparen en gericht op het dagelijks functioneren – geen reëel beeld geeft in de werkelijke beleving en behoefte. De onwelgevallige conclusie van het onderzoek verdween de prullenbak in, samen met de nieuwe identiteit.

Afserveren door bespottelijk en lacherig wegwuiven komt geregeld voor als de feiten niet uitkomen. Het is de ogen sluiten voor wat er werkelijk op de werkvloer rondgaat. Kennelijk willen managers tegen beter weten in vastklampen aan een zelfbedacht sprookje. Zo raken managers losgezongen van de dagelijkse praktijk. En dat is jammer, want de karikatuur was niet eens nodig. Beleving is vooral gebaseerd op sentiment en conventionele overtuigingen over de rol van managers. Vandaar dat de uitkomst van het MTO naadloos paste bij het cliché beeld dat managers horen te verzorgen, motiveren, regelen en duidelijkheid te geven. Een beeld dat in zichzelf al uitermate discutabel en dubieus is. Toch houden zowel managers als medewerkers dit beeld halsstarrig in stand. Waarom eigenlijk?

Strategie 4: Doorzichtig saboteren

Bij een publieke organisatie komen de directeuren regelmatig bij elkaar voor de ontwikkeling van de organisatie. Aan de buitenkant is echter niet zichtbaar wat zich binnen voltrekt. In een beklemmende sfeer van zelfingenomenheid wordt een poppenkastspel gespeeld. Elk initiatief tot structurele verandering weten ze vakkundig te torpederen met twee magische stopwoorden; draagvlak en zorgvuldigheid. Zodra een voorstel iemand niet bevalt, steekt die persoon de spaak van eenstemmigheid in het wiel. Blokkeert draagvlak als pocketveto een initiatief niet, dan trekt men de troef van eerst zorgvuldig laten uitwerken van het onbekende en onvoorspelbare. Met instemmend geknik vinden deze directeuren keer op keer een listige wijze om het op tafel liggende onderwerp uit beeld te laten verdwijnen. Er komt zo bitter weinig van de grond.

Deze directeuren hebben de ware betekenis van macht door en door begrepen. Namelijk niet het vermogen om anderen te dwingen tegen hun wil, maar de mogelijkheid om ongewenste bewegingen behendig de nek om te draaien. Macht gaat niet om de wil aan anderen opleggen, maar de wil van anderen blokkeren om positie te behouden. Dat is het vermogen om te remmen en te laten

ontsporen. De ware macht is niet anderen voor een veranderkarretje spannen. Die positie nemen de welwillenden zelf in, of niet. Het is grip om wat goeddunkt in stand te houden.

Strategie 5: Eigen werkelijkheden fantaseren

De top van een multinational bekennt kleur tijdens een reorganisatie. Dan blijken ze helemaal niet op één lijn te kunnen en te willen komen. In plaats van bij elkaar aan te sluiten en de handen ineen te slaan, zijn ze voornamelijk eigengereid bezig met een afgebakend koninkrijk te stichten. Op eigen houtje ontwerpen ze processen die het beste uitkomen met de bijpassende schaduw administraties. Onder het mom: 'Pick your battles carefully.' kiezen ze behendig voor de poot stijf houden en schijnbaar meebuigen. Zo worden afspraken om competenties te clusteren met voeten getreden door doorzichtig andere functienamen te verzinnen voor hetzelfde werk. Besluiten die niet uitkomen, leggen ze naast zich neer. Zelfs de directie maakt zich hieraan schuldig. Nog voordat de inkt van de nieuwe organisatiestructuur droog is hebben ze extern al drie andere organisatieplaatjes gepresenteerd die op dat moment beter uitkomen. Goed voorbeeld doet dus echt goed volgen.

Wat is nou heerlijker dan altijd gelijk te hebben? Hierdoor bestaat de organisatie als één samenhangend bedenkensel nergens. Iedereen heeft er namelijk een eigen kijk op. De enige vraag is in welke mate het beeld gemeenschappelijk is. Dat blijkt in de praktijk uitermate beperkt te zijn. Zeker als managers eigenstandig van alles anders bedenken, beschrijven en doen. Hierdoor sluiten mensen niet aan bij functies, functies niet bij processen, processen niet bij realisatie, realisatie niet bij afspraken en afspraken niet bij acties. Een zeer giftige cocktail. De samenhang is ver te zoeken en de samenwerking verzuurt. In deze wanorde kan management gerustgesteld zijn eigen gang gaan.

Strategie 6: C'est le ton, n'est pas?

Het bestuur van een publieke organisatie komt regelmatig bij elkaar. In plaats van professioneel op de inhoud in te gaan, zoals we rationeel behoren te geloven, spelen ze verstoppertje. Elke verwijzing naar disfunctioneren van de organisatie zien ze als een brevet van eigen onvermogen om adequaat te sturen. En dat kan dus niet. Alle signalen stoppen ze behendig de doofpot in door te zinspelen op c'est le ton qui fait la musique. Elke boodschapper met een beladen boodschap weten ze vakkundig af te serveren met dat de toon niet aanstaat. In de organisatie ontstaat het beeld van een gesloten en onbereikbaar bestuur dat om de hete brij draait, geen lastige beslissingen durft te nemen en weinig tot geen kritiek kan incasseren.

Klaarblijkelijk wil niemand van dit bestuur geraakt worden uit angst door de mand te vallen. Want de 'tone of voice' in de verbale strijd gooien is het slinks bespelen van welgevallige muziek. Dan hoeft niemand zich meer druk te maken over 'facing the music.' Het is net als politici doen. Zij pareren bedreven elke vingerwijzing naar de persoon met laten we het vooral over de inhoud hebben. Dan hoeven ze ruggengraatloos zwalken en kiezersbedrog niet te verantwoorden. Wederom een schoolvoorbeeld van kennis losgezongen van karakter.

Wat betekent dit?

Het machtsspel volgens deze strategieën spelen draait voornamelijk om de eigen wil opleggen om zo het eigen belang te dienen. Waar dat toe leidt weten we allemaal. Het is alsof we genoegzaam toekijken naar de zoveelste aflevering van 'Keeping up appearances'. Want wie treedt hier nu tegenop?

Als machthebbers tegen elke prijs hun zin doordrukken is de kans groot dat drogredenen dicteren en leugens regeren. Heilig overtuigd van het eigen gelijk gaan ze geregeld het boekje te buiten. Natuurlijk is de grens tussen machtsgebruik en machtsmisbruik gradueel en situatie afhankelijk. Tegelijkertijd is het ook principieel. Vooral als iemand de verleiding niet kan weerstaan om eigenmachtig te handelen en verantwoordelijkheid afschuift. Het paradoxale knelpunt zit in de wilsoplegging zelf; de essentie van macht. *Zodra iemand langdurig zonder tegengas en wederwoord van alles maar kan bepalen, ontstaat vanzelf het heilige geloof in de juistheid van het eigen wereldbeeld.* De macht welwillende verliest zo invalshoeken uit het oog die niet uitkomen. Het is dan ook opmerkelijk dat dit onvoldoende aan de orde wordt gesteld. Kennelijk is het dogma van de machtsleer te dominant en overheerst het taboe om erover te beginnen. Ook werkt machtsvertoon om de mond te snoeren van de verwonderde waarnemer. Zolang dit zo is tiert grensoverschrijdend machtsgebruik weelderig.

Terug naar de titel *'Kennis is macht, karakter is meer'*. Karakter snijdt altijd aan twee kanten. Zelfverrijkend, ergerlijk en arrogant gedrag is alom bekend, zeker bij de slachtoffers. Die kennis is macht en vraagt karakter om dit een halt toe te roepen. *Het vereist persoonlijkheid om niet langer onderdanig naar de pijpen van machtsmisbruikers te dansen en van alles te laten aanleunen.* Dat vraagt om dezelfde principes waaraan aspirant-officieren worden onderworpen: glasharde eisen aan het karakter, rigoureuze voorselectie, directe en kristalheldere terugkoppeling, meedogenloze sociale controle en onvoorwaardelijke openhartigheid. In de juiste combinatie bestaat er een gedegen kans om grensoverschrijdend gedrag te normaliseren.

Ir. Hugo Meijers is vluchtcommandant geweest bij de Koninklijke Marine en oorlogsveteraan. Hij is directeur van Contraview, gericht op veranderen als twee natuur.