

## 6 Zeven tirannieke trucs. Alledaags machtsmisbruik in de bestuurskamer (en het tegengif)

*Ronald Meijers*

### 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zet ik de zeven meestvoorkomende tirannieke trucs op een rij, die ik in bestuurskamers de afgelopen 35 jaar ben tegengekomen. Mijn onderzoeksmethode was ‘participatieve observatie’: ik ben een goedgepaste gedragsobservator en ik heb in drie verschillende hoedanigheden met en in diverse besturen gewerkt. Sinds 1996 ben ik met een korte onderbreking statutair bestuurder van verschillende ondernemingen, sinds 2000 ook toezichthouder en sinds 1995 bestuursadviseur, -facilitator en -coach. Het aankaarten van ‘boardroomtricks’ is al sinds een jaar of twintig onderdeel van mijn interventierepertoire en de – inmiddels – zeven bestuurderstrucs ontmoeten vooral veel herkenning. Ik zou zeggen, oordeel zelf.

Wat ik hoop is dat deze vormen van wangedrag om te beginnen op tafel komen, zodat zittende bestuurders er wat aan kunnen doen. En ook dat aankomende bestuurders ze leren herkennen voor wat ze zijn: giftige manipulaties die in de weg staan aan goed bestuur doordat ze een constructieve dialoog onmogelijk maken. De bestuurders die ik ermee heb geconfronteerd waren zich simpelweg niet bewust van hun gedrag, laat staan van de nadelige consequenties of de constructieve alternatieven. Echte ‘assholes’ (zie onder) zijn zeldzaam, veel vaker zijn het op zich vriendelijke mensen die geleerd hebben een rol op deze manier te spelen. De schizofrenie gaat in mijn ervaring ver. De meestvoorkomende reflectie – na aanvankelijk gestribbel in de trant van ‘je ziet het verkeerd’ – die ik na het voorhouden van de spiegel terugkrijg: ‘nu je het zegt, dit zegt mijn partner ook altijd’. Zelfkennis is niet per se alomtegenwoordig in bestuurskamers, dus confrontatie (letterlijk: ‘de spiegel voorhouden’) loont. Hoewel doorgaans niet meteen (herhaling helpt) en het risico van pek en veren is niet uit te sluiten. Er is dus zeker moed voor nodig om machtsmisbruik aan de kaak te stellen, juist omdat bovenal de machtigste bestuurders, de CEO’s en de chairmen, zich er schuldig aan maken.

### 2. Wat is alledaags machtsmisbruik?

Bestuurders behoren hun macht uitsluitend rechtmatig te gebruiken. Dat wil zeggen behoorlijk, rechtvaardig, legitiem, gewettigd en billijk. Ondanks Macchiavelli – die

methoden met machtsbehoud als doel beschreef – zijn de meeste bestuurders die ik ken het daar hartgrondig mee eens: macht is een machtig middel dat met beleid moet worden toegepast. En als het een doel op zich wordt, gaat het fout: absolute power corrupts absolutely (Dalberg-Acton 1887).

Toch is de praktijk vaak anders. Om te beginnen heeft macht de neiging zelfbevestigend en verslavend te zijn.<sup>1, 2</sup> De Vries heeft het over verslaving aan de vier p's: power, perks, podium en pay.<sup>3</sup>

Bestuurders die anderen regels opleggen en zich daar zelf niet aan houden, veroorzaken weliswaar schade aan de cultuur, maar winnen wel aan persoonlijk aanzien. Een perverse prikkel, en een hele krachtige. Verder laat onderzoek na onderzoek zien dat medewerkers vertrekken omwille van wat zij als slecht management ervaren en schatten onderzoekers van Gallup en McKinsey het aantal mensen op leidinggevende posities zonder talent voor leiderschap consequent in op tussen de 60% en 80%. Ik herken dat. Mary Parker Follet beschreef al in de jaren twintig van de vorige eeuw dat het essentieel is om leiderschap te zien als het product van de interactie tussen leiders, volgers en de context waarin zij zich bevinden.<sup>4</sup>

Als leiderschap een functie is van menselijke interactie, dan is een harde eis voor leidinggevendenden dat zij op mensen gericht zijn (en niet op dingen), dat ze zorgzaam zijn (maar niet soft) en dat ze over empathie beschikken (en niet primair gericht zijn op hun ego). Een wellicht retorische vraag: hoeveel bestuurders kent u die zonder meer aan bovenstaande toegangseis voldoen?

Nu wil ik het in dit hoofdstuk niet hebben over de zogenaamde 'assholes', mensen die anderen systematisch beledigen, publiekelijk vernederen, negeren of bedreigen.<sup>5</sup> Ook wil ik het niet hebben over overduidelijk wangedrag als geschreeuw, fysieke grensoverschrijding of pesten, laat staan over seksisme, racisme of andere vormen van discriminatie. En zelfs niet over alle vormen van 'entitlement' waar bestuurders zich nogal eens aan schuldig maken.

Het machtsmisbruik waar ik het over wil hebben is alledaagser, normaler; vormen van destructieve machtsuitoefening die 'zich in het openbaar verbergen', met een knik naar Steven Covey: *The Seven Habits of Highly Manipulative People*. Gelukkig zijn in mijn ervaring de extremen waar de media ons de laatste jaren op trakteren zeldzaam in bestuurskamers, maar – onbewuste – manipulatie middels tyrannieke trucs is dat niet. Integendeel. Waar in evaluaties van good governance – zeker de laatste jaren – de nadruk ligt op open staan voor diverse opinies, beslissingen baseren op een multi-stakeholderperspectief en – daarom – uitblinken in constructieve

1 A.C. Homan, A.C. Homan, A.C. Homan & A.C. Homan, 'Better to bend than to break? Effects of rule behavior on dominance, prestige, and leadership granting', *Journal Of Experimental Psychology: Applied* 2024, 30(2), p. 344-358.

2 G.A. van Kleef, C. Oveis, A.C. Homan, I. van Der Löwe & D. Keltner, 'Power gets you high', *Social Psychological & Personality Science* 2015, 6(4), p. 472-480.

3 M.F.R.K. de Vries, *Leiderschap Ontraadseld*, Nederland: Boom 2001.

4 P. Graham, *Mary parker follett - the prophet of management*, Beard Books 2003.

5 R.I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't*, 2007.

dialogen als essentieel wordt bestempeld, lijkt de bestuurlijke dynamiek helaas vaak meer op communicatief spitsroedenlopen. Weinig energiegevend en al helemaal niet op 'thinking together as one'.<sup>6</sup>

De vraag is hoe dat komt. Eén veelgebruikt excuus voor de 'voorgekookte schijn-dialogen' aan bestuurstafels is: 'we moeten wel resultaten boeken'. Reflectie is dan 'een luxe die we ons – helaas – niet kunnen permitteren'. Gebrek aan tijd – ook wel het bestuurdersalibi bij uitstek genoemd – is een tweede, direct daaraan gerelateerde rationalisatie. En met stip op drie: 'ze weten toch niet echt waar het over gaat'. Vaak klopt dit – deels – omdat toezichhouders bij lange na niet over de organisatiekennis beschikken van uitvoerende bestuurders.

Hoe het ook zij, het ontkrachten van bovenstaande smoezen is niet het onderwerp van dit hoofdstuk: de consequentie van bovenstaande is dat bestuurders het motief, de gelegenheid, de beloning en vaak ook de capaciteiten hebben om anderen binnen sociaal geaccepteerde grenzen te intimideren, te kleineren en te frustreren. En dus doen ze het ook.

Zoals het meeste gedrag, is ook dit gedrag in veruit de meeste gevallen onbewust. Bestuurders doen het niet expres, althans niet in de zin dat ze de schade die ze ermee berokkenen daadwerkelijk beogen. Het is eerder sociale doodslag dan moord. Zie ook de meestvoorkomende rationalisatie bij het aanbieden van excuses: 'ik had het niet zo bedoeld'. Dit pleit bestuurders vanzelfsprekend niet vrij, maar maakt wel duidelijk(er) waar het probleem zit: ze zijn zich niet van hun (wan)gedrag bewust. Naast het ontbreken van aanleg voor zelfreflectie is de afwezigheid van systematische confrontatie met zichzelf daarvoor de verklaring: de spiegel ontbreekt. Af en toe een cursus van een week op een exotische locatie compenseert op geen enkele manier wat werkelijk zou helpen: consequente, frequente en kwalitatief hoogstaande feedback.

Wellicht met uitzondering van de hofnar, indien aanwezig, tolereren omstanders machtsmisbruik ondanks de schade en ondanks het feit dat iedereen het vertoonde gedrag in theorie als ondeugdelijk beschouwt. De zeven tirannieke trucs die ik hierna bespreek, maken helaas nogal eens deel uit van het reguliere repertoire van succesvolle mensen. We zijn er met zijn allen aan gewend bepaalde vormen van ongewenst gedrag met succes te associëren, want ook slecht voorbeeld doet helaas 'goed' volgen. Ook 'lees' je er dus over in de ongeschreven regels van 'the corporate career making manual'. We zien het patroon niet of pas als het te laat is. Het is te normaal, vissen weten niet wat water is.

Onderdrukkend, onaangenaam en onempathisch gedrag is doorgaans eerder subtiel dan overduidelijk en vooral ook systematisch: machtsmisbruik is het amalgaam van dagelijks ondermijnend gedrag. De extreme, in het oog lopende vormen van

---

<sup>6</sup> W. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together: A pioneering approach to communicating in business and in life*, New York: Currency 1999.

ongewenst, grensoverschrijdend gedrag die ons via de media worden opgediend, zijn zoals ik hierboven betoog, slechts het welbekende topje van de ijsberg.

Bij Vredenburg en Brender gaat machtsmisbruik om de strijdigheid met ethische normen, zoals:

- respect voor de menselijke waardigheid;
- individuele rechten als privacy, oprechtheid en veiligheid;
- het sociale contract dat de basis is van de macht van organisaties ten opzichte van medewerkers;
- redelijkheid en billijkheid of rechtvaardigheid.<sup>7</sup>

In één zin? Machtsmisbruik is onvoldoende rekening houden met de materiële en immateriële belangen en behoeften van anderen. Geschikte samenvattingen: heerszuchtig handelen, despotisch doorduwen, onderdrukkend overrulen.

En wie bepaalt of daar sprake van is? In eerste instantie is het aan de ‘minder-machtigen’, een term van Mulder bijgenaamd de ‘machtsprofessor’, die ervaren dat hun menselijke waardigheid of gevoel voor rechtvaardigheid in het geding is.<sup>8</sup> In tweede instantie zou het de ‘meermachtigen’ sieren als zij inzien dat zij hun zin hebben doorgedrukt zonder zich al te veel aan de ander gelegen te laten liggen. En, het helpt als er een escalatieniveau is in de vorm van een onafhankelijk denkende derde die betrokkenen kan helpen inzien wat er aan de hand is: machtsmisbruik of een gelijkwaardig conflict?

#### Wat is macht?

Om te beginnen: macht is. Goed of fout hangt af van het gebruik, en vooral van de ervaring van het gebruik. Tegelijkertijd realiseer ik me dat het een harde term is, net als bijvoorbeeld ‘controle’ of ‘conflicten’. Velen hebben daarom een voorkeur voor het woord ‘invloed’, terwijl het de facto een synoniem is en onwil om het woord macht te gebruiken vaak ook leidt tot struisvogelgedrag. Doen alsof macht geen relevante, of een ongewenste factor is, maakt het onbespreekbaar en verhoogt daarom in mijn ogen de kans op misbruik.

Ik definieer macht als het vermogen anderen zodanig te beïnvloeden dat ze iets doen wat ze anders niet zo snel zouden doen. Macht kent verschillende vormen en bronnen; ik onderscheid er vijf:

- Formele macht: besluiten nemen, instructies geven, belonen en straffen.
- Financiële macht: middelen verschaffen, maar ook: imposante goederen aanschaffen.

<sup>7</sup> D. Vredenburg & Y. Brender, ‘The hierarchical abuse of power in work organizations’, *Journal of Business Ethics* 1998, 17, p. 1337-1347.

<sup>8</sup> M. Mulder, *De Logica van de macht*, Scriptum 2004.

- Fysieke macht: ruimte innemen, ook door de im- of expliciete dreiging om (verbaal) geweld te gebruiken.
- Informatiemacht: kennis delen, onder meer door (onderbouwde) adviezen te geven.
- Relationale macht: anderen voor zich in nemen, overtuigen, verbinden.

Macht speelt in alle relaties, privé en zakelijk, bewust of onbewust en in mindere of meerdere mate een rol. Mindermachtigen legitimeren meermachtigen: machthebbers ontlene hun macht aan de bereidheid van anderen hen te volgen. Wie iets wil bereiken, gebruikt daar zijn of haar machtsmiddelen voor. Macht is zoals gezegd niet intrinsiek goed of slecht, functioneel of disfunctioneel; het is in beginsel neutraal. Het gebruik is wel te kwalificeren als respectvol of ondermijnd, als 'p-power' (machtsbehoefte voor het bereiken van persoonlijke doelen) en als 's-power' (machtsbehoefte om sociale doelen te realiseren).<sup>9</sup>

### 3. De zeven tirannieke trucs

Bij de omschrijving van de zeven trucs heb ik steeds – hopelijk – herkenbare citaten gecombineerd met een omschrijving van de context waarin het gedrag in kwestie systematisch kon worden. Gedrag waarmee bestuurders anderen op een ongelijkwaardige, niet inclusieve manier hun wil proberen op te leggen. Incidenten – wie maakt zich nooit schuldig aan pogingen tot doordrukken? – verworden tot patronen en veranderen daardoor in giftige ingrediënten van een cruciaal, besluitvormend orgaan. Overigens realiseer ik me dat het gebruik van citaten de indruk kan wekken alsof de zeven trucs vooral gaan over retorische manipulatie. Nu is 'spreken' ook een vorm van gedrag, maar ik nodig lezers toch vooral uit zich de intonatie en de andere non-verbale dimensies van het bij de citaten passende gedrag zo levendig mogelijk voor te stellen.

Recent onderzoek laat zien dat 16% van de bestuurders er in een vertrouwelijk onderzoek naar hun oordeel over hun eigen RvC voor kiest om niet te antwoorden, 60% hun toezichthouders capabel acht en 40% hun twijfels heeft. Een bekend probleem is de hoeveelheid ongemakkelijke onderwerpen die onbesproken blijft: het ongezegde beïnvloedt intussen wel de besluitvorming.<sup>10</sup> Het bekende adagium 'it's lonely at the top' is in mijn ogen vaak een vorm van masochisme: bestuurders doen het zichzelf aan door allesbehalve uit te blinken in 'open communicatie'. Onderstaande tirannieke gedrag patronen zijn even zovele, vaak schijnbaar onschuldige

<sup>9</sup> D.C. McClelland, *Power: the inner experience*, New York: Irvington Publishers 1975, <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA0655053X>.

<sup>10</sup> M. Engbers, *Onder commissarissen: Hoe het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt*, Business Contact 2021.

manieren om de psychologische veiligheid in de bestuurskamer zorgvuldig met de grond gelijk te maken.

### **3.1 Onomstotelijk poneren**

Wat nogal wat bestuurders typeert, is dat ze met een grote mate van vanzelfsprekendheid kunnen suggereren dat hun perspectief superieur is aan dat van de anderen of dat hun mening de absolute waarheid is. De noodzaak hun sterke overtuigingen te onderbouwen ontbreekt vaak, steeds vaker. Naast het respect dat hun positie en – vaak – hun succes afdwingt, zijn de hen omringende stafafdelingen doorgaans vooral geïnteresseerd in ‘wat de RvB of de RvC vindt’, los van de vraag of die mening hout snijdt. Stafmedewerkers zijn interne dienstverleners die vaak op hun plek zijn gekomen door hun dienstbaarheid aan en in het kielzog van de carrièremakende bestuurder. De ‘klantgezwichtheid’ van externe adviseurs is een soortgelijk probleem met hetzelfde effect: consultants worden nogal eens ingehuurd om een reeds ingenomen standpunt te legitimeren, niet zozeer om de feitelijk beste optie op tafel te leggen: ‘nobody ever got fired for hiring Goldman Sachs’.

Voeg daarbij de constante druk op bestuurders om vooral snel resultaten te laten zien en het adagium ‘twijfel is een bewijs van kracht’ raakt definitief buiten beeld.

In het taalgebruik is de truc van het ‘onomstotelijk poneren’ van een op zichzelf aanvechtbare mening als volgt te herkennen: ‘het is nu eenmaal zo dat’, of: ‘zoals iedereen wel weet is...’ en ook: ‘zo werkt dat hier niet’. Kenmerkend is de frequentie van het gebruik van de woorden ‘het is’, waar ‘ik vind’ ook en wellicht beter op zijn plaats zou zijn. De onderliggende problematiek is dat de bestuurders in kwestie zich er vaak niet meer van bewust zijn dat ze hun wereldbeeld als dominante logica aan anderen opleggen en daarmee allesbehalve uitnodigend zijn voor alternatieve zienswijzen.

Vreemd, zullen ze thuis wellicht verzuchten: ik mis een goede sparringpartner... Als ze geluk hebben reageert het thuisfront daarop met de vraag of ze het daar wellicht zelf naar hebben gemaakt: staan ze nog open voor andere perspectieven?

### **3.2 Dubbele standaarden**

Hoewel de gouden standaard van ‘behandel anderen zoals jezelf behandeld wilt worden’ met zoveel woorden is opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code<sup>11</sup>, wil dat nog niet zeggen dat bestuurders die ook naleven. Het goede voorbeeld geven door van zichzelf het meeste te eisen verwordt in praktijk nogal eens tot zelfverschoning (‘ze kunnen toch niet van mij verwachten dat...’), gevoed door privileges die ooit zijn ontstaan als praktische voorzieningen. Denk aan de auto met chauffeur (als je moe bent kun je beter niet rijden; tijdens het rijden kun

<sup>11</sup> Monitoring Commissie, *De Nederlandse Corporate Governance Code 2022*, 2022.

je doorwerken) of het ruime kantoor: 'hij is tenslotte de hele dag in vergadering'. Deelauto's en flexplekken zijn voor anderen. Maar vooral door gedachten als 'je kunt toch onmogelijk al die namen onthouden' of 'ik heb geen tijd om naar al die verhalen van medewerkers te luisteren'.

Wat tot grote irritatie van een bestuurder kan leiden: 'ik heb ze toch al gezegd dat...', geldt niet voor henzelf: 'ik weet echt niet meer wat Jansen vorige maand allemaal heeft beweerd'. En meedoen aan al die cursussen, van cybersecurity tot leiderschapsontwikkeling, 'daar kan ik echt niet aan beginnen, ik weet heus wel wat mijn zwakke plekken zijn'. In het maatschappelijk verkeer kan de neiging tot harder rijden dan is toegestaan en in het algemeen gebrekkig respect voor het verkeersrecht als voorbeeld dienen: 'maar wel hard aanpakken die criminelen!'

De achterliggende gedachte achter de citaten die ik hierboven gebruik is: 'je weet toch wel wie ik ben?' Vandaar dat ik deze tirannieke truc ook wel 'het Jupiter-principe' noem, naar het Latijnse spreekwoord: 'Wat Jupiter is geoorloofd, is daarom het rund nog niet toegestaan'. Maar als bestuurders 'mindermachtigen' mogen onderbreken, ongestraft te laat mogen komen, slordige en botte e-mails mogen versturen en ermee weg komen als ze hun stukken niet hebben gelezen dan wordt dit gedrag de norm. Voor degenen – de relatief machtigsten – die het zich kunnen permitteren. En dan is 'compliance' heel letterlijk alleen dat wat afdwingbaar is en de intrinsieke motivatie om zich aan 'the rules of the game' te houden alleen nog voorbehouden aan de idealistische enkeling.

Leiders die weigeren een rolmodel te zijn, ondermijnen het leiderschap en daarmee het vertrouwen in elkaar, de geloofwaardigheid van de plannen en de effectiviteit van de teams en hun organisatie. Ze zijn op het meest zichtbare, meest fundamentele gedrag niet aanspreekbaar en creëren daarmee een ongezonde, onprofessionele organisatiecultuur. Het goede voorbeeld geven gaat niet over 'perfect zijn', maar over erkennen dat je dat niet bent en ook daar verantwoordelijkheid voor nemen.

### **3.3            *Ongeduld opleggen***

Veel bestuurders hebben altijd haast. Hun ongeduld maken ze tot een deugd: 'ben ik nu zo snel, of zijn zij nu zo langzaam'. Ongeduld is het meestgenoemde ontwikkelpunt door (aspirant) leidinggevenden, overigens doorgaans voorzien van het predicaat 'een beetje'. Maar urgentie opleggen, betekent fouten veroorzaken. Wellicht gaat het tempo op korte termijn omhoog, maar op lange termijn zorgen de onvermijdelijke kwaliteitsproblemen juist voor enorme vertraging. Effectieve bestuurders begrijpen dat snelheid een functie is van vertrouwen (in elkaar), geloofwaardigheid (van de koers) en competentie van de verantwoordelijke teams of individuen. Die dus op hun kracht worden ingezet.

Ongeduldige bestuurders zijn gemankeerde luisteraars. Ze hebben wel wat beters te doen dan complexiteit ontrafelen. Ze hebben behoefte aan duidelijke antwoorden en



gezwinde actie, slaan multidimensionale kwesties plat en hebben al helemaal geen oog voor het feit dat leiderschapsissues bijna per definitie ‘adaptieve uitdagingen’ zijn.<sup>12</sup> Met andere woorden: de bestuurder maakt deel uit van het probleem en – alleen als hij of zij dat onderkent – mogelijk ook van de oplossing. Bij een technisch of inhoudelijk vraagstuk kan de bestuurder zich buiten het probleem plaatsen, bij adaptieve kwesties kan dat niet. Overigens in mijn ogen een van de redenen waarom financiële rapportages de neiging hebben disproportioneel veel aandacht van bestuurders te krijgen: ze suggereren een meet- en maakbaarheid die de onderliggende controlebehoefte (en de angst voor het tegenovergestelde) van bestuurders bevredigt. Door hun team de indruk te geven dat ze nergens tijd voor hebben en dat alleen een ‘elevator pitch’ van het allerhoogste niveau hun aandacht waard is, veroorzaken ze een gevoel van dreiging, van onveiligheid. Dit angstige gevoel zorgt voor bewustzijnsvernuwing en daarmee tot het onderschatten of over het hoofd zien van met name langetermijnrisico’s: overleven rechtvaardigt immers directe actie.

Als bestuurders herhaaldelijk dingen zeggen als ‘hier heb ik geen tijd voor’, zijn ze er de hoofdoorzaak van dat urgentie het wint van belangrijkheid. Niet vreemd dus dat ‘strategy execution’ van de meeste organisaties bepaald geen sterk punt is.

### 3.4 *Karikaturaal aandikken*

Hoe ‘tegenstanders’ uit te schakelen? Een logische gedachte van een winnaar. Maar wie competitie tot norm verheft, vergeet wellicht dat samenwerken vaak tot betere resultaten leidt. Bestuurders die altijd willen winnen, ook discussies, staan innovatie en inspiratie in de weg. Wie bereid is ten koste van ‘de ander’ te scoren en ook in vergaderingen een ‘winner takes all’-klimaat tot stand brengt, is zeker in staat tot de professionele tackle om een doorgebroken speler – symbool voor een collega met een potentieel briljant idee – te vloeren. Een van de beste debatstruiken is gebaseerd op het idee dat elk argument een inherente zwakte heeft en dat wie deze zwakte van een opponent maximaal exploiteert de ander schaakmat kan zetten. Een argument veranderen in een afschrikwekkend ‘isme’ is daarbij een beproefd recept: een oproep tot eerlijk delen wordt dan ‘communisme’ en een ambitieus plan verandert in ‘idealisme’ of gebrek aan realisme. Vaak volstaat het om te doen alsof iemand suggereert dat hun voorstel een panacee is en omdat niets onder alle omstandigheden werkt, zaait die verdachtmaking op zijn minst ernstige twijfel aan de denkvermogens van de persoon in kwestie.

Om de truc van karikaturaal aandikken effectief te kunnen toepassen is een specifieke luistervaardigheid vereist: waar is de ander kwetsbaar? De gewoonte om die kwetsbaarheid keihard te exploiteren – liefst met de lachers op je hand – leidt er logischerwijs toe dat gesprekspartners zich gaan wapenen. De kans op vrije uitwisseling van ideeën neemt er overduidelijk niet door toe. Terugslaan, defensief gedrag of in stilte afhaken zijn de meest waarschijnlijke reacties. Het gevoel niets goed te kunnen doen, of zelfs voor schut te worden gezet, staat lijnrecht tegenover

<sup>12</sup> R.A. Heifetz, *Leadership without easy answers*, Harvard University Press 2009.



het idee van wederzijds open overleg: hét middel om macht constructief te hanteren (zie paragraaf 4).<sup>13</sup>

### **3.5 Ongrijpbare oppositie**

Hoe vaak ik machthebbers ‘dit kan ik niet uitleggen’ niet als argument heb horen gebruiken om een zowel feitelijk als principieel goed voorstel van tafel te vegen! En ja, je zou het heel letterlijk kunnen opvatten als onzekerheid – ze weten echt niet welke toelichting ze ten overstaan van een overigens ongedefinieerd publiek moeten gebruiken – maar ook als conflictmijdend gedrag of als (te) trots om collega’s om hulp te vragen de complexiteit van de kwestie te helpen ontrafelen. En wellicht zelfs als een vorm van het onder bestuurders veelvoorkomende alexithymie (emotioneel analfabetisme)<sup>14</sup> en dus onvermogen. Maar voor de ontvanger van de boodschap resteert weinig anders dan frustratie: je weet dat je een goed verhaal hebt, maar omdat de ander machtiger is, gaat het toch niet gebeuren.

Een vergelijkbare vorm van ongrijpbare oppositie die ik in vrijwel elke vergadering een keer zie langskomen is het spookargument: ‘hier gaat ... niet blij mee zijn’. Met het voorspellen van een negatieve ontvangst bij opnieuw doorgaans niet specifiek omschreven personen buiten de zaal zegt de bestuurder iets in de trant van ‘ik, met mijn fijn afgestelde politieke antenne, ga hier sowieso voor liggen dus bespaar je de verdere moeite’.

Beide schijnargumenten (ze zijn noch feitelijk, noch principieel) slaan bedoeld of onbedoeld elke discussie dood, ruimte voor repliek is er niet meer. Het is klaar.

### **3.6 Vertrouwenskaart trekken**

‘Hoe kan ik nu open zijn tegen degene die mij kan ontslaan?’ De RvC heeft – met de AvA – de rode knop tot zijn beschikking. Andere machtsmiddelen om elkaar en anderen desnoods en desgewenst het leven zuur te maken, vallen daarbij in het niet. Financiële prikkels maken doorgaans (te) weinig indruk om gedrag echt te sturen, maar het idee dat iemand een van de ankers in je leven kan losgooien (naast ons werk zijn dat ons huis en onze relatie) ... Alleen al de impliciete dreiging hiermee is voor de meeste mensen reden genoeg om een huizenhoge drempel in de welbekende ‘open deur’ van de bestuurder te zien liggen. Het welbekende schepje erboven op (de subtiele toespelings ‘we zijn niet blij met jouw aanpak’ of de botte constatering ‘wij vragen ons af of jij wel de juiste persoon voor deze klus bent’) werkt dan al snel verlamdend. Ook intenties ter discussie stellen (‘heb jij hier geen tegengesteld belang?’) of commitment betwijfelen: ‘ik heb niet het idee dat jij er met hart en ziel voor gaat’, staan op de menukaart van ‘op de mens spelen’.

<sup>13</sup> M. Mulder, *De Logica van de macht*, Scriptum 2004.

<sup>14</sup> P. Sifneos, ‘The Prevalence of ‘Alexithymic’ Characteristics in Psychosomatic Patients’, *Psychotherapy And Psychosomatics* 1973, 22(2-6), p. 255-262.

En juist het vermijden van overleg, het niet tijdig melden van twijfels of dilemma's verhoogt de kans op een vertrouwensbreuk: hier is sprake van een selffulfilling prophecy-effect. Ik was er getuige van dat een bestuurder tegen de directeur van de accountantstak van het bedrijf zei 'jij hebt geen verstand van accountancy'. De verbijstering in de ogen van deze directeur zal ik niet snel vergeten. Net als zijn overtuiging dat hij er volstrekt alleen voor stond en voor de bus zou worden gegooid als hij ook maar de geringste vergissing zou begaan.

Schijnbaar objectieve typering van iemands optreden als 'haantjesgedrag' of 'heeft kennelijk aandacht nodig', werken overigens net zo ondermijnend als het direct ter discussie stellen van expertise; vooral omdat deze kwalificaties vaker óver dan mét de persoon in kwestie worden uitgesproken. In beide gevallen stellen ze namelijk iemands goede bedoelingen en daarmee dus ook hun betrouwbaarheid ter discussie.

Van vertrouwen wordt vaak gezegd dat het te voet komt en te paard gaat en ik denk dat dit waar is voor de transactionele interpretatie daarvan die in veel bestuurskamers opgeld doet. Als in zo'n context openlijk aan iemands geschiktheid wordt getwijfeld, is de kans op een 'set up to fail'-scenario<sup>15</sup> levensgroot: dit komt niet meer goed. Stel dat de meer transformationele opvatting van vertrouwen de bovenaan voert: 'hier heb je een stevige dosis vertrouwen, je kunt het verliezen, maar daar moet je dan wel je best voor doen', kan het openlijk bespreken van de vraag of iemand wel de juiste persoon voor een klus is juist constructief werken. Zie ook onder 'tegengif' in paragraaf 4.

### 3.7 Meedogenloos herhalen

Sommige mensen zijn er steengoed in: hun standpunt onverstoort herhalen tot de tegenspraak is verstomd. Onafhankelijk van wat anderen inbrengen, eventuele alternatieven of tegenargumenten, leggen ze – vaak niet eens met andere woorden – het gewoon nog eens uit. De meedogenloosheid zit er in dat anderen zich als door een bulldozer opzijgeschoven weten. Niets wat ze doen, zo lijkt het, heeft enig effect. Het enige waar gespreksgenoten goed voor zijn is het geven van applaus. Alleen een welwillend publiek stelt de 'machtige mitrailleur' gerust, alleen onomwonden erkenning van de superioriteit van zijn inzichten kan hem (hoewel ik dit ook enkele vrouwelijke bestuurders heb zien doen, is het toch vaker een mannelijke methode) tot – een vergenoegd – zwijgen brengen. Want de kans dat de bediener van deze tirannieke truc anderen laat uitspreken, is te verwaarlozen.

Expliciete erkenning van de kwaliteit van zijn perspectief werkt overigens alleen wanneer die niet wordt gevolgd door een eigen gedachte of alternatieve optie. Deze bestuurders zien zichzelf nogal eens als visionairen die 'beking van slechtzienden' als missie hebben en kunnen overigens een allercharmantste stijl hanteren: 'ik ben echt onder de indruk van jouw argumenten, máár ...'. In Angelsaksische boardrooms

<sup>15</sup> J.F. Manzoni & J. Barsoux, *The Set-Up-To-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail*, 2002.

is deze truc een vaste *modus operandi*. Juist waar bestuurders uitblinken in schijnbaar ontvankelijke teksten als ‘how very interesting’, worden andersdenkenden nogal eens van het kastje naar de muur gestuurd: ‘ik hoor wat je zegt, en het is zeker behartigenswaardig, maar ...’.

Tirannieke truc nummer 8 ‘Conversaties kapen’ heeft het niet gehaald, want is te weinig karakteristiek voor bewoners van bestuurskamers om als ‘machtsmisbruik’ te kwalificeren. Het is uiterst onaangenaam gedrag, en ik zie het machtige mensen, mannen en vrouwen, zeker vaker, vanzelfsprekender doen dan anderen, maar het inbreken in een conversatie, het botweg veranderen van gespreksonderwerp of het aan anderen opleggen van de eigen agenda gebeurt voortdurend. Al dan niet geïntroduceerd door teksten als ‘volgens mij blijft het volgende aspect te veel buiten beschouwing’ of ‘ik mis het volgende perspectief...’, gaan deze gesprekskapers vervolgens met het onderwerp aan de haal. Zónder te checken of anderen daar in mee willen gaan. Terwijl de kwaliteit van een gesprek bepaald wordt door de mate waarin de deelnemers zich focussen op het beantwoorden van dezelfde vraag. Dan ‘denken ze samen als één’ en ontstaat creativiteit en commitment.

**Tabel 1: Samenvatting tirannieke trucs**

| Tirannieke truc                                                                                                                | Manifestatie<br>Hoe ziet het eruit?                                                                                                                                                            | Implicatie<br>Wat is het<br>mogelijke effect?                                                                                             | Tegengif<br>Hoe kun je de truc<br>neutraliseren?                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Onomstotelijk<br/>poneren</b><br><i>Sterke overtuigingen, zwakke<br/>onderbouwing</i><br><b>De blufpoker<br/>benadering</b> | Meningen<br>presenteren als<br>onweerlegbare<br>feiten:<br><i>‘Het is nu eenmaal<br/>zo dat ...’</i><br><i>‘Zo werkt dat hier<br/>niet.’</i><br><i>‘Wat natuurlijk<br/>iedereen wel weet.’</i> | <b>Ontmoediging:</b><br>jouw argumenten<br>doen er niet toe.<br>Mensen gaan hun<br>eigen mening en<br>kennis als inferieur<br>beschouwen. | <b>Doorvragen</b> naar<br>het verhaal achter<br>de overtuiging:<br><b>wat maakt dat je<br/>hiervan uitgaat?</b><br>Waar is jouw waar-<br>heid op gebaseerd.<br>Volhouden tot ze<br>hun kaarten op<br>tafel leggen; vraagt<br>vaak om meerdere<br>gesprekken. |

| <b>Tirannieke truc</b>                                                                                                                             | <b>Manifestatie<br/>Hoe ziet het eruit?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Implicatie<br/>Wat is het<br/>mogelijke effect?</b>                                                                                                                                                            | <b>Tegengif<br/>Hoe kun je de truc<br/>neutraliseren?</b>                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dubbele<br/>standaarden</b><br><i>Voor de elite<br/>gelden andere<br/>regels dan voor<br/>gewone mensen</i><br><b>Het Jupiter-<br/>principe</b> | Anderen spelregels<br>opleggen zonder<br>zich er zelf aan te<br>houden:<br><i>'Ik laat jou niet<br/>uitspreken, maar mij<br/>mag jij niet onder-<br/>breken.'</i><br><i>'Jij moet op tijd zijn,<br/>ik kom opdagen als<br/>ik dat wil.'</i><br><i>'Ik stel hier de<br/>vragen ...'</i>                                                            | <b>Vernedering:</b><br>jij bent minder<br>(belangrijk) dan ik.<br>Zorgt dat<br>mensen zich uit<br>onzekerheid over<br>de gedragsregels<br>aan 'de baas'<br>gaan aanpassen:<br>die staat namelijk<br>boven de wet. | De <b>impliciete</b><br>spelregel <b>expliciet<br/>maken</b> : zullen we<br>elkaar dan beiden<br>onderbreken (en<br>dus voor debat<br>kiezen)?<br>Volhouden tot<br>er gezamenlijke<br>afspraken zijn,<br>inclusief overeen-<br>stemming over de<br>handhaving ervan.                |
| <b>Ongeduld<br/>opleggen</b><br><i>Urgente<br/>behoefte-<br/>bevrediging<br/>vooropstellen</i><br><b>De bumper-<br/>klever aanpak</b>              | Resultaten eisen,<br>conclusies trekken,<br>dingen platslaan,<br>zonder de complexi-<br>teit onder ogen te<br>zien:<br><i>'Het gaat allemaal<br/>over geld.'</i><br><i>'Met navelstaren<br/>lossen we dit niet<br/>op.'</i><br><i>'Volgend kwartaal<br/>moet beter.'</i>                                                                          | <b>Stress:</b> je moet<br>opschieten,<br>urgentie gaat voor<br>belangrijkheid.<br>Mensen gaan<br>hun gevoel voor<br>risico's onder-<br>drukken.                                                                   | Ten minste <b>drie<br/>concrete risico's</b><br>benoemen van nú<br>handelen. En de<br>vraag stellen: wat<br>is de winst van<br>wachten?<br>Vaak zijn drie<br>perspectieven<br>nodig om een<br>helicopterview te<br>laten ontstaan.                                                  |
| <b>Karikaturaal<br/>aandikken</b><br><i>Het punt van de<br/>ander verande-<br/>ren in nonsens</i><br><b>De Wilders<br/>waarheid</b>                | Eerst een argument<br>overdrijven, het<br>vervolgens als onzin<br>kwalificeren en tot<br>slot het tegenover-<br>gestelde beweren:<br><i>'We zoeken dus een<br/>excuustruus.'</i><br><i>'Je denkt zeker dat<br/>het geld hier aan de<br/>bomen groeit.'</i><br><i>'Als iedereen<br/>verantwoordelijk<br/>is, is niemand<br/>verantwoordelijk.'</i> | <b>Schaamte:</b> hoe<br>durf je zoiets<br>onzinnigs te<br>beweren?<br>Mensen gaan aan<br>zichzelf twijfelen.                                                                                                      | De karikatuur<br><b>omarmen als<br/>een compliment</b> .<br>Vb: 'de klimaat-<br>drammer' van Rob<br>Jetten. Vervolgens<br>de creativiteit<br>van de karikatuur<br>benoemen en die<br>loslaten op de<br>bewering van de<br>ander: hoe kunnen<br>we beide karikatu-<br>ren verzoenen? |

| <b>Tirannieke truc</b>                                                                                                      | <b>Manifestatie<br/>Hoe ziet het eruit?</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Implicatie<br/>Wat is het<br/>mogelijke effect?</b>                                                                                                             | <b>Tegengif<br/>Hoe kun je de truc<br/>neutraliseren?</b>                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ongrijpbare oppositie</b><br><i>In vage termen voorstellen verwerpen</i><br><b>De Lubbers logica</b>                     | Zonder concreet te worden initiatieven tegenhouden met een impliciet machtswoord:<br><i>'Ik kan dat niet uitleggen.'</i><br><i>'Dat gaan zij (...) niet leuk vinden.'</i><br><i>'Wij zien dat gewoon niet zitten.'</i>                            | <b>Frustratie:</b> wie macht heeft, hoeft geen argumenten te geven.<br>Mensen stoppen met initiatieven nemen: 'je loopt toch tegen een muur ...'                   | Voorbijgaan aan het machtswoord, de onbedoelde onderliggende <b>onzekerheid</b> benoemen en de vraag stellen: hoe kan ik je <b>helpen</b> hen te overtuigen?                                                         |
| <b>Vertrouwenskaart trekken</b><br>Iemands competentie, bedoelingen of inzet in twijfel trekken<br><b>De stoelpoot zaag</b> | Ter discussie stellen of iemand de juiste persoon voor de klus is:<br><i>'Heb jij wel de juiste papieren?'</i><br><i>'Ben jij wel onafhankelijk?'</i><br><i>'Vind je dit wel belangrijk genoeg?'</i>                                              | <b>Verontrusting:</b> ik moet vrezen voor mijn baan.<br>Mensen worden (nog) afhankelijker van de goedkeuring van de baas.                                          | <b>Incasseer de kritiek:</b> 'kennelijk ligt ergens een lat waar ik onderdoor gelopen ben?'<br>Benoem dat je de <b>teleurstelling</b> gehoord hebt en vraag: hoe kan ik <b>alsnog</b> aan de verwachtingen voldoen?  |
| <b>Meedogenloos herhalen</b><br>Hetzelfde punt steeds weer maken<br><b>De verbale mitrailleur</b>                           | Onafhankelijk van welk alternatief gezichtspunt of tegenargument ook, steeds blijven terugkomen op de eigen opinie:<br><i>'Ja, maar ik vind nu eenmaal dat ...'</i><br><i>'Zoals ik al zei ...'</i><br><i>'Jullie luisteren niet, ik wil ...'</i> | <b>Afhaken:</b> een gesprek met deze bestuurder heeft geen zin.<br>Mensen gaan zowel persoonlijke interactie met de baas als het zelf doen van voorstellen mijden. | <b>De spiegel voorhouden:</b> 'je hebt nu X keer in essentie hetzelfde gezegd, namelijk: (zo letterlijk mogelijk herhalen)'. Wat kunnen we doen om je te laten merken dat we jouw perspectief <b>serieus nemen</b> ? |

#### 4. Het Anna Karenina-principe van ‘effectief besturen’

Leo Tolstoy begint zijn boek *Anna Karenina* uit 1877 met de volgende zin: “Alle gelukkige families lijken op elkaar; iedere ongelukkige familie is ongelukkig op zijn eigen manier.”

In dezelfde geest zijn de principes van goed bestuur de facto open deuren waar we vaker dan goed voor ons is aan voorbijlopen alsof het blinde muren zijn. Niet doelbewust, maar onbewust. Bestuurders zijn doorgaans geen ‘assholes’, maar wel vaak ‘zeven-vinkers’<sup>16</sup> die zich niet bewust zijn van hun mede door privileges gevoede dominante gedrag. Voeg daarbij een context die zichzelf als een meritocratie definieert, waarin talent en hard werken als de belangrijkste succesfactoren gelden en de kans op bescheidenheid in de bestuurskamer is bescheiden. Wie succes aan zichzelf toeschrijft en ten bewijze daarvan bovendien exceptioneel goed betaald wordt, ontwikkelt al snel een aan arrogantie grenzend gevoel van zelfvertrouwen. Raakt eraan gewend om ‘dingen voor elkaar te krijgen’, vaak op hún manier en op hun voorwaarden. Noties als ‘geluk’ en ‘hulp’ met de daarbij passende nederigheid spelen een ondergeschikte rol. In toenemende mate wordt ‘anderen volgen’ een probleem. Heel letterlijk doordat luisteren – het perspectief van anderen volgen – steeds moeilijker wordt: ‘de cursus interactieve vaardigheden heb ik dertig jaar geleden al gehad’.

Maar wie slecht luisteren combineren met liever punten scoren dan open vragen te stellen, maken geen verbinding met zichzelf of de mensen in hun omgeving.<sup>17</sup> Nogal wat bestuurders hebben bovendien geen opleiding tot hogere menskunde gevolgd en lopen daardoor rond met mensbeelden die fors achterlopen bij actuele inzichten: ‘what science knows and business does’ zijn twee zeer verschillende dingen. Zo verwarren ze communiceren nogal eens met ‘roadshows en rapportages’ en overleggen met ‘onderhandelen en debatteren’. Niet vreemd dat de roep om empathisch en verbindend leiderschap al tientallen jaren onverminderd luid is. Nieuw is dat bewijzen voor de ineffectiviteit van managers met het aloude competitieve en resultaatgedreven profiel toenemen.<sup>18</sup>

Welke open deur is dan de sleutel tot een effectieve bestuurskamer? Terug naar Mulders beginsel van ‘woo’: wederzijds open overleg. In feite een ander woord voor dialoog. Het ultieme tegengif tegen onbewust machtsmisbruik in de bestuurskamer is gelegen in de principes van dialoog. Het doel van een dialoog is om het punt van de ander te begrijpen, terwijl het doel van een debat is om het eigen punt te maken. CEO’s die sparringpartners missen, vergeten nogal eens dat sparren alleen werkt als beiden even sterk zijn, lees: even machtig. Een van de beste manieren die ik ken om werkelijk tot sparring in een topteam te komen is ‘distributed leadership’: zorg dat alle leden van het team de kans krijgen om het team te leiden, afhankelijk

<sup>16</sup> J. Luyendijk, *De zeven vinkjes: hoe mannen zoals ik de baas spelen*, Nederland: Pluim 2022.

<sup>17</sup> R. van Loon & R. Meijers, ‘Leading Inner Conversations’, in: T. van de Kerkhof (red.), *Inside the Leader’s Mind*, The ELP Leadership Series 2017, p. 153-168.

<sup>18</sup> J.C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap-- and Others Don’t*. Random House, 2001.

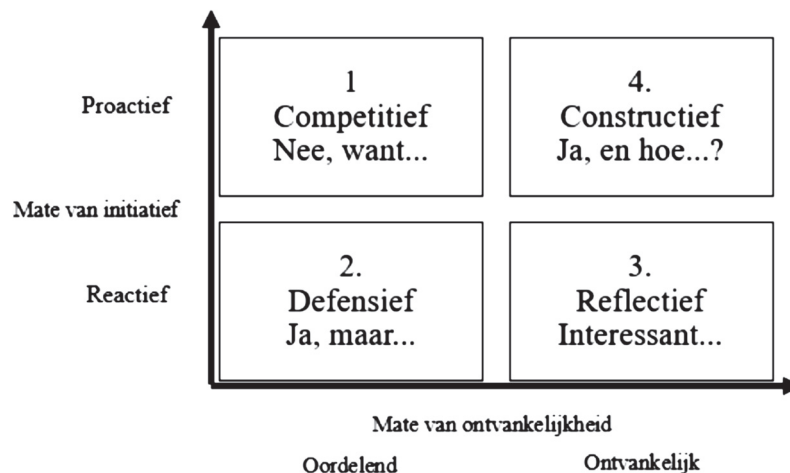
van het thema.<sup>19</sup> Cruciaal: rouleer het voorzitterschap. Als de formele leider van het team, die regelmatig een informatievoorsprong heeft, bovendien standaard de voorzittershamer hanteert, zijn de ‘wapens’ ongelijk verdeeld. Zowel inhoud als proces controleren is een recept voor dominantie. Helaas heeft dit idee de update van de Corporate Governance Code uit 2022 niet gehaald.

Waar ik Mulder volledig in volg is dat de vraag ‘wie is ervoor verantwoordelijk om een dialoog tot stand te brengen?’ als volgt moet worden beantwoord: álle deelnemers, maar de meermachtige is net iets verantwoordelijker dan de mindermachtige. Indachtig het principe van voorbeeldgedrag, is het aan alle betrokkenen om zich af te vragen wat ze kunnen doen om de kans op wederzijds open overleg te vergroten. En het belangrijkste is dat ze het doel van de dialoog om eerst de ánderen te begrijpen, actief nastreven. Ook Steven Covey, u weet wel van *The Seven Habits of Highly Effective People*, noemt dit: probeer eerst te begrijpen en dan pas begrepen te worden.<sup>20</sup> Het 100% tegenovergestelde van de basisreflex van de meeste bestuurders.

Samen met mijn coauteur Ron Meyer heb ik het volgende model ontwikkeld:<sup>21</sup>

#### De vier kanalen van menselijke interactie

Dialoog en debat onderscheiden: welke kanalen kiezen we in dit gesprek?



Op de verticale as gaat het over de mate van initiatief in het gesprek: proactief (u trekt het initiatief naar zich toe) vs. reactief (u laat anderen het proces en de inhoud bepalen). Op de horizontale as gaat het over de mate van openheid voor andere perspectieven: op links is die afwezig en bent u volledig overtuigd van uw eigen oordeel, naarmate u naar rechts opschuift neemt uw ontvankelijkheid toe.

<sup>19</sup> K. Leithwood, B. Mascal & T. Strauss, *Distributed Leadership According to the Evidence*, Routledge 2009.

<sup>20</sup> S.R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, Free Press 1989.

<sup>21</sup> R. Meyer & R. Meijers, *Leadership Agility, Ontwikkel je repertoire van leiderschapsstijlen*, Nederland: Boom 2018.



Kanaal 1 noemen we het competitieve kanaal: u bent overtuigd van uw gelijk, wil dat dan ook halen én bepaalt de loop van het gesprek. Kenmerkende teksten: 'ik leg het nog een keer uit' en bij tegengas 'nee, dat zie je verkeerd, want ...'.

Kanaal 2 is het defensieve kanaal: u verklaart zich ongevraagd nader, bent non-stop bezig zich te rechtvaardigen in reactie op de naar uw smaak onterechte kritiek die uit de bovendien slecht onderbouwde ideeën van de ander spreekt. Kenmerkende tekst is 'ja, maar'. U valt niet aan, maar verdedigt. U geeft doorgaans antwoord op niet gestelde vragen van de ander en gaat uit van de assumptie dat u hen wel door heeft.

Samen typeren deze twee kanalen het interactieve model van debat: de deelnemers zijn primair en soms uitsluitend bezig de ander te overtuigen van de validiteit van hun standpunten. Vergaderingen die gedomineerd worden door deze stijl, leveren doorgaans meer hoofdpijn dan voortgang op. Dat wil overigens niet zeggen dat debatteren niet nuttig kan zijn. Wel is cruciaal dat alle aanwezigen zich dan aan het beginsel van 'overtuig de anderen met alle middelen' houden en dat iedereen in dezelfde mate mag worden onderbroken en tegengesproken (geen dubbele standaarden). De hoofdpijn en de frustratie van deelnemers die tegen de klippen op proberen van de discussie (een ongedefinieerde vorm van interactie) een dialoog te maken, is doorgaans het hevigst: zij laten anderen uitspreken, vatten samen, vragen door... alleen om vast te stellen dat er vervolgens voor hun perspectief geen ruimte (of interesse) meer is.

Kanaal 3 hebben we tot het reflectieve kanaal gedoopt om de (schijnbaar) passieve openheid van deze houding te omschrijven. Actief luisteren is wel degelijk een mentaliteit veeleisende activiteit, maar voor anderen niet direct merkbaar of zichtbaar. Het gaat hier dus niet – slechts – om 'anderen laten uitpraten' (beleefd zwijgen), maar wel degelijk om een houding gericht op doorgronden van alternatieve zienswijzen.

Kanaal 4 is het constructieve kanaal, bij uitstek geschikt om de aanwezige diversiteit te benutten en vervolgens van één plus één drie te maken. De combinatie van actieve interesse in verschillende zienswijzen met een 'hoe kan het wel'-aanpak, is doorgaans uiterst effectief.

Schein beschrijft in *Humble inquiry* hoe destructief een 'culture of tell' uitpakt voor een organisatie en beveelt aan om échte open vragen te stellen: vragen waarop je zelf het antwoord niet weet.<sup>22</sup> De nederige of bescheiden houding die daarbij komt kijken kent drie niveaus: 'basic humility', de minimaal vereiste dosis beleefdheid en respect voor anderen, 'optional humility', erkenning voor expertise of prestaties en tot slot 'here and now humility', het diepe besef van onderlinge afhankelijkheid om dingen voor elkaar te krijgen.

Kanaal 3 en 4 vormen de essentie van dialoog waarin ruimte bestaat voor het verkennen van de complexe issues waar leiders doorgaans voor staan. Waar Heifetz

22 E.H. Schein, *Humble inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, Berrett-Koehler Publishers 2013.

spreekt over adaptieve vraagstukken, gebruiken Rittel en Webber het begrip ‘wicked problems’, tegenover de ‘tame problems’ waarvoor bestaande en beproefde oplossingen voorhanden zijn.<sup>23</sup> Bestuurders die zich bedienen van de zeven tirannieke trucs zijn er de oorzaak van dat receptmatige aanpakken worden gekozen voor unieke, multidimensionale vraagstukken, zoals bijvoorbeeld strategievorming of cultuurverandering. En daardoor een obstakel voor ontwikkeling en verbetering.

Naast de kanalen 3 en 4, noem ik graag de volgende kenmerken van een klimaat van bestuurlijke uitmuntendheid:

- een gelijke verdeling van spreektijd (voor de goede orde: gemeten over meerdere vergaderingen);
- expliciete erkenning voor ieders bijdrage (geen sfeer van overtoepen en elkaar kleineren); en
- conflicten die open en bloot op tafel liggen en constructief worden gehanteerd, namelijk als een kans om van A versus B een beter C te maken.

Overigens ook hier voor de goede orde: mijn definitie van een conflict is ‘een relevant verschil van inzicht waar nog geen oplossing voor is’. Juist als conflicten veranderen in de welbekende olifanten in de kamer ontstaan relationele problemen.

De zeven tirannieke trucs transformeren de boardroom van een kraamkamer voor wijze besluiten in een politieke arena.<sup>24</sup> Met de principes van dialoog en dan met name van ‘Kanaal 4’-interactie is het mogelijk die van hun gif te ontdoen.

---

23 H.W.J. Rittel & M.M. Webber, ‘Dilemma’s in a general theory of planning’, *Policy Sciences* 1972, 4(2), p. 155-169.

24 G. Morgan, *Images of Organization*, Newbury Park, CA: Sage Publications 1986.