



Philip Aguirre y Otegui (2005). *The Fallen Dictator* (foto: Joep Schrijvers)

■ Joep Schrijvers

# Bonje met bazen

Iedereen met voldoende vlieguren heeft het wel eens meegemaakt: een openlijk of een half verborgen conflict met een manager, coördinator of bestuur of, nog erger, met de hele top van een organisatie en alle stakeholders eromheen. De redenen kunnen legio zijn: onenigheid over de koers, onmogelijke eisen die aan jou en je team gesteld worden, vriendjespolitiek, corruptie of gewoon hufterig gedrag van de baas die elke arbeidsvreugde tot diep onder het nulpunt doet bevriezen. De vraag is dan wat je daarmee aan moet. Een vraag die des te urgenter wordt als de irritatie en het verlies aan vertrouwen in de leiding structureel zijn geworden. Is het tij dan nog te keren?

**Van beneden naar boven**

Voor de duidelijkheid en wellicht ten overvloede: het gaat me in dit artikel om de conflicten van volgers met hun leiders, die van 'beneden' met 'boven'. Zij hebben een eigen kleur en zijn anders dan geruzie tussen individuele collega's of groepsdynamisch gehannes in projectteams. Deze zijn veel

## Ben jij wel de juiste persoon om naar de frontlinies van het gevecht te gaan?

horizontaler dan de bonje met bazen. Dat laatste speelt zich altijd af in een machtsverhouding waarin – hoe egalitair we ook denken dat we tegenwoordig zijn – er altijd één meer macht heeft dan de ander. En die ene is toch echt de baas. Deze heeft de formele macht en dus toegang tot allerlei financiële en juridische bronnen om zijn of haar oplossing van het conflict erdoorheen te drukken, meestal ten koste van de medewerker die de kat de bel aanbond. Bovendien kunnen in onze tijd van flexibele schillen, waar zzp'ers voor het grootste deel vervangbare commodity's zijn geworden, makkelijker dan ooit conflicten tussen bazen en inhuurkrachten uit de weg worden gegaan: voor jou een ander. Lees: voor jou een ander die meer dociel en gehoorzaam is. Dit wil overigens niet zeggen dat medewerkers machteloos zijn. Beslist niet: het gaat altijd om de machtsbalans en hoe deze in onenigheid naar deze of gene kant kan uitslaan. Maar dat macht de specifieke kleuring geeft aan de conflicten van beneden met boven moge duidelijk zijn. De vraag is dan: wat kun je in dit soort conflicten doen?

**Eerst zelfonderzoek**

De belangrijkste taak die wacht is een nadere inspectie van de eigen motieven, aard en

de mogelijke risico's. De uitkomst van deze beslist noodzakelijke stap is het antwoord op de vraag of jij wel de juiste persoon bent om naar de frontlinies van het gevecht te gaan.

Laten we eerst kijken naar wat je onbehagen voedt: de motieven. Wat inspireert jou om een conflict met de baas te overwegen? Zijn je motieven 'zuiver'? Hoog in de rangorde van zuivere motieven staat het algemene belang van de organisatie. De beste uitkomst van het zelfonderzoek is de stellige overtuiging dat een interventie bij de leiding nodig is om de organisatie op koers te houden en de leiders bij de les. Die koers kan van alles zijn: winstgevendheid, duurzaamheid, eerlijkheid, klantgerichtheid. Als de basiswaarden van een organisatie door de leiding met voeten worden getreden, krijgen medewerkers alleen al hierdoor een morele licentie om in verzet te komen. Hoe dat verzet eruit moet zien, is nog vers twee.

Er zijn natuurlijk ook 'onzuivere' motieven. Die liggen vooral in de donkere eigenbelangen van medewerkers zelf. Laten we eerlijk zijn, die zijn niet veel anders dan van degenen die boven hen gesteld zijn. De wereld is niet verdeeld in duivels boven (managers) en engelen beneden (personeel). Ook medewerkers kunnen uit de bocht vliegen vanwege narcistische, machtspolitieke of financiële drijfveren die niet veel met het hoogste goed van de onderneming of organisatie vandoen hebben.

Het tweede punt is de eigen aard van de persoon. Heeft deze wel het karakter om tegen de leiding in te gaan. Niet iedereen is even moedig of sociaal handig in de strijd. Je moet een goed ontwikkeld verantwoordelijkheidsbesef hebben en emotioneel intelligent zijn om zowel de bazen te snappen als de medewerkers die onder het conflict lijden. Je zult je verontwaardiging

onder controle moeten kunnen houden, omdat wie al te emotioneel wordt direct op achterstand staat. Als je toch in de emotie schiet, moet dat een doordachte zet zijn en dus geen opwelling. Functionele boosheid is altijd goed. Tegelijkertijd moet je de emoties van anderen wel kunnen bespelen. Dus om een rebel te zijn moet je wel je karakter en je emoties meehebben.

Er rest nog één laatste vraag: is alles het risico, mijn risico waard? In conflicten waar macht een rol speelt, kun je altijd het onderspit delven. Je krijgt een proces aan je broek, wordt weggepromoveerd, eruit gegooid of niet meer teruggevraagd. De gevolgen, zowel persoonlijk als financieel, kunnen groot zijn. Ben je bereid om je partner, je kinderen mee te slepen in het conflict? Kun je het een tijdje financieel uitzingen? Als dat niet zo is, zet dan een pas op de plaats en laat anderen een oplossing voor het conflict forceren. Niemand heeft de plicht om de kastanjes uit het vuur te halen, niemand kan een ander daartoe verplichten.

Kortom, als je motieven zuiver zijn, je karakterologisch het juiste profiel hebt en je aanvaardt de risico's, wat let je om met de leiding 'boven' aan de slag te gaan!

### **Aan de slag in verticale conflicten**

Er zijn diverse tactieken die in verticale conflicten kunnen worden aangewend. Zij variëren van licht tot zwaar, van bovengronds tot ondergronds. Men kan zich een escalatieladder voorstellen. Je begint met een licht nagenoeg onschuldig medicijn en schakelt over naar zwaardere pillen wanneer je de ziekte er niet mee kunt bestrijden. Het begint allemaal met de baas de kans geven zichzelf te verbeteren.

### **1. Help leiders zichzelf te verbeteren**

De lichtste aanpak is leidinggevend met sympathie terzijde te staan, zodat zij op basis van jouw 'coaching' hun aandeel in het conflict kunnen minimaliseren. Geef ze feedback op hun gedrag. Vertel ze waarom ze hun doel voorbij schieten met hun woorden en daden. Vertel ze hoe ze effectiever kunnen worden als ze het wat handiger insteken. Veel leiders zijn er ontvankelijk voor, mits ze niet in hun eer worden aangetast. Dat vraagt wat omzichtigheid, maar dan is een halve wereld gewonnen. Het belangrijkste is om je feedback vertrouwelijk te laten zijn en onder vier ogen. Een publieke schrobering werkt averechts. Je moet niet vergeten dat managers ook net mensen zijn. Ze willen niet alleen kritiek krijgen, maar ook complimenten. Zie je verbeteringen in het gedrag van je leidinggevende? Dan is kwistig strooien met lofprijzingen het allerbeste medicijn.

### **2. Sturen via de band**

Wanneer een leidinggevende gewoon onhandig is of gewoon niet kan leidinggeven – ook dat komt voor – dan zijn er medewerkers die via de band gaan meesturen. Dat is een uitstekende aanpak. Ze wijzen de baas op de gevolgen van de ingeslagen weg en suggereren andere wegen, die met minder conflict en inspanning tot dezelfde resultaten leiden. Ze blijven daarbij vaak doelbewust in een wat nederige, dienende rol. 'Zouden we niet sneller kunnen gaan als we dit of dat doen?' Je hoort ze vaak dit soort zinnestukjes gebruiken en wie goed luistert, hoort zelfs geen briesje van verwijt of aanklacht. Zodra het sturen vanuit de band gepaard gaat met verwijten, is elke kans op een andere route of aanpak verkeken.

Leidinggevend die zich voelen afgaan, zullen alle luiken sluiten voor hulp en bijsturing.

### **3. Confronteren**

Soms is er meer nodig dan de zachte krachten van coaching en meesturen, dan moet de waarheid maar eens serieus op tafel komen. De baas moet gezegd worden dat haar of zijn manier van leidinggeven contraproductief is en geen goede bijdrage aan de missie van de afdeling en de organisatie is. Zo'n confrontatie dient goed te worden voorbereid. Er moet vooral niet in een opwelling vanuit de heup geschoten worden. De afbreukrisico's zijn te groot voor iedereen. Het eerste wat gedaan moet worden is het vinden van bondgenoten. Welke collega's gaan mee in de confrontatie, wie steunen de goede zaak? Vervolgens moet een dossier worden opgebouwd, waarin precies staat wat met deze leidinggevende is voorgevallen, wanneer dat was, wat er precies gebeurde met welke gevolgen. Hoe preciezer des te beter dat is. Het moment van confrontatie moet worden bepaald, of het in een reguliere vergadering is of apart, wie het woord voeren en hoe. Het gesprek moet vooral een constructieve wending krijgen: hoe kunnen we, de leidinggevende en de medewerkers, het in de komende tijd beter gaan doen en hoe spreken we elkaar hierop aan? Wanneer een dergelijke confrontatie niet lukt, moet er helaas uit een ander vaatje worden getapt.

### **4. Het hogerop spelen**

In een wat grotere organisatie zijn meestal wel escalatieprocedures voor het geval het met managers niet goed gaat en zij voor bijsturing niet ontvankelijk

zijn. Er kunnen klachtencommissies zijn, vertrouwenspersonen of sowieso een opendeurbeleid bij de hoogste bazen. Er is één les die ik niemand wil en mag onthouden: in een bureaucratie dien je altijd als bureaucraat te vechten zolang er hoop is. Dat betekent dat men de procedures moet kennen, weten wie waar bevoegd voor is, hoe men klachten kan indienen, welke bewijsstukken geleverd moeten worden en hoe lang de reactietermijn is. Het is belangrijk om het dossier over de conflictueuze leidinggevende uit de vorige stap goed op orde te hebben. Het moet ook nu klip en klaar zijn dat de klacht gemotiveerd wordt door het algemene belang van de organisatie en het geen ordinaire afrekening is. Er moet wat op het spel staan: de veiligheid, de openheid, de kwaliteit of winstgevendheid van de organisatie. Het moet duidelijk gemaakt worden, dat er al van alles is geprobeerd, maar dat die niet tot het gewenste resultaat hebben geleid en dat er daarom wordt geëscaleerd. Ook moet men de hiërarchie van de organisatie zelf niet aanvallen. Dan morrel je aan de machtsstructuren. Schoenmaker blijf bij je leest. De hulp wordt ingeroepen om tot een oplossing te komen van het conflict met deze manager(s) en niets anders. Blijf vooral bij deze zakelijke houding als je wordt uitgenodigd voor een gesprek over de klacht. Dat verhoogt de kans op succes meer dan wanneer iemand in een bozige, verongelijkte modus rondom zich heen schiet. Het is al een goed resultaat als er mediation wordt voorgesteld en door de diverse partijen wordt aanvaard als oplossingsrichting. Misschien is dat niet het volle pond, maar een boterham met margarine kan net zo voedzaam zijn als eentje met roomboter.

### 5. Klokken luiden

De laatste jaren zijn er een flink aantal klokkenluiders geweest die misstanden naar buiten hebben gebracht. Het ging vaak over serieuze wantoestanden en niet-legitieme praktijken van overheidsorganisaties en bedrijven: hoe geheime diensten illegaal inlichtingen verzamelden, militairen willens en wetens in risicovolle situaties moesten trainen, hoe corrupt deze of gene politicus was. Doorgaans loopt het met klokkenluiders niet goed af. Ze moeten vluchten, worden vervolgd en krijgen hordes advocaten achter zich aan. Organisaties zullen nagenoeg automatisch in een verdedigingsreflex schieten. Ze herkennen de misstanden niet. De klokkenluider zal als labiel of wraakzuchtig weg worden gezet. En hij of zij zal verweten worden het naar buiten te hebben gebracht terwijl er nog allerlei interne mogelijkheden waren om de grieven aan de orde te stellen. Niet voor niets is er wat meer wettelijke bescherming gekomen voor klokkenluiders. Voor wie het pad van deze ultieme conflictbeslechting op wil gaan zijn er enkele zaken om rekening mee te houden. De eerste betreft de afweging of het luiden van de klok de organisatie of het land in gevaar brengt of niet. Wanneer er staatsgeheimen onthuld moeten worden om een bepaalde hoge directeur weg te krijgen, is het maar de vraag of het wijs is om dit te doen. Hoe het ook zij, zorg ten tweede dat je alle bewijsstukken op orde hebt en dat ze veilig zijn. Zoek ten derde raad bij goede vertrouwenspersonen die ook juridisch zijn onderlegd en laat je ondersteunen door bondgenoten, vakbonden en NGO's (Niet-Gouvernementele Organisaties).

Houd er ten slotte rekening mee dat niet iedereen je de held vindt, dat je financieel in de problemen kunt komen en in een lekke starcaravan jaren moet wachten op eerherstel en een financiële genoegdoening. Maar het geweten is al die tijd wel schoon.

### 6. Oppositiepraktijken

Van oudsher zijn er oppositiepraktijken ontwikkeld om conflicten met machtigen met macht te slechten, met wisselend succes. Of het nu gaat om het onklaar maken van machines, lijntrekken, aangekondigde stiptheidsacties en stakingen, de geschiedenis van de economische vooruitgang en industrialisatie is er ook altijd een geweest van tegenmacht en verzet. Soms was het verzet stiekem: het niet rapporteren van belangrijke fouten of het flatteren of anderszins vervalsen van cijfers. Dan weer heel expliciet: aangekondigde bezettingen of sluiten van scholen voor demonstraties. Is het nodig om de trekkers van boeren en de vrachtwagens van de bouw te noemen die in optocht door het land rijden om tegen landelijke en provinciale bestuurders te protesteren? Deze grootschalige conflicten zijn in de loop der decennia zoveel mogelijk gepacificeerd geraakt. Dat wil zeggen, er zijn allerlei structuren bedacht om diverse partijen bij elkaar te brengen om over conflicten te onderhandelen. Het gaat dan om instellingen zoals de SER (Sociaal-Economische Raad), die de politiek adviseert. Hierin zitten potentiële tegenstanders, werkgevers en werknemers, vreedzaam bij elkaar aangevuld met wat deskundigen. Het motto is: conflicten zijn niet erg

als het proces om ze te beslechten maar voorspelbaar is. Hetzelfde geldt voor ondernemingsraden, medezeggenschapscommissies, raden van beroep en systemen van georganiseerde tegenspraak. Dat zijn allemaal pogingen conflicten te pacificeren. Oppositie is een *fact of life*, maar dan wel bij voorkeur gecontroleerd.

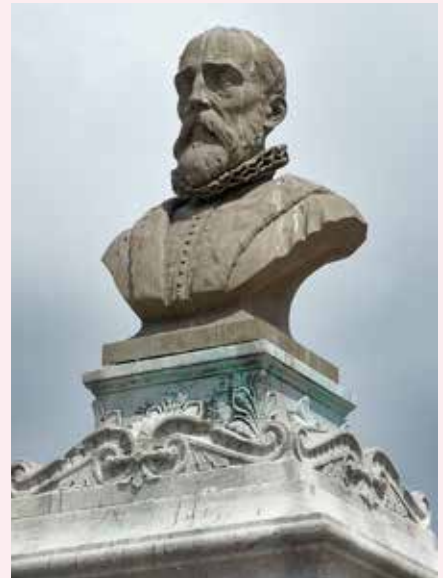
De les is duidelijk: wie een grootschalig conflict wil aangaan, zal haar of zijn weg moeten weten in de complexe polder die Nederland heet.

### **7. Nee, ik vertrek**

Wie in een conflict verzeild raakt waarin de eigen kernwaarden en ethiek met voeten worden getreden of de spanningen exorbitant groot zijn, rest nog één ding: nee zeggen en vertrekken. Het eindspel kan gespeeld. Vaak is de eerste ronde die van het geestelijk afscheid nemen. Men is nog wel op het werk aanwezig, doet de taken, maar is mentaal al in ballingschap gegaan. De goede waarnemer ziet al dat de ogen niet meer lachen, de gedachten elders zijn en de betrokkenheid automatisch en koud aanvoelt. Het heilige vuur is verdwenen. Het is een kwestie van tijd – het effectueren van een nieuwe werkkring waar alles beter is, een laatste slotgevecht om nog wat geld mee te krijgen ook al is dat tegenwoordig zeer beperkt – totdat de afgehaakte collega afscheid komt nemen of stilzwijgend vertrekt. Conflicten los je ook op door uit het conflict te stappen.

### **Spreek de waarheid en luister**

In de 16e eeuw was er een Vlaamse, humanistische geleerde in Nederland. Hij was een beroemde hoogleraar in Leiden: Justus Lipsius (1547-1606). In zijn boek over politiek gaat hij in op wat hij het belangrijkste vindt in de verbintenis tussen de bestuurder en zijn raadgevers: dat is het vrijmoedige spreken en het zonder weerstand luisteren. Adviseurs moeten de waarheid spreken en leiders moeten wat hun raadgevers te zeggen hebben serieus overwegen. Deze lijn kan men doortrekken naar de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers. Wanneer de laatsten open en eerlijk tegenspraak leveren en managers hier met belangstelling en zonder verzet naar luisteren, kunnen heel wat onnodige irritaties en conflicten worden voorkomen én opgelost. De escalatieladder kan dan nog een tijdje in de kast blijven staan. ■



Buste van Justus Lipsius in Overijse (beeldhouwer: Edouard François Marchant, 1853. Foto: Wikipedia)

### Kleine bibliografie

Voor wie zich verder wil verdiepen in verzet, tegenspraak en ongehoorzaamheid van volgers jegens hun superieuren vind je hieronder een aantal titels die mede inspiratiebron voor dit artikel waren:

- Albert Einstein Institution. *198 Methods of Nonviolent Action*. Geraadpleegd op 9 december 2019, van <http://www.aeinstein.org/nonviolentaction/198-methods-of-nonviolent-action/>
- Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower Standing Up to & for Our Leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, Dialectics and Dilemmas. *New Directions for Critical Leadership Studies? Leadership 10*, 1(36)-5. Geraadpleegd op 9 december 2019, van <https://doi.org/10.1177/1742715013510807>
- Graham Scott, G. (2005). *A Survival Guide for Working With Bad Bosses: Dealing With Bullies, Idiots, Back-stabbers, And Other Managers from Hell*. New York: Amacom.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership. What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lipsius, J. (2004). *Politica: Six Books of Politics or Political Instruction*. (J. Jan Waszink, Vert.). Assen: Van Gorcum, 2004.
- Schrijvers, J. (2017). *Hoe raak je ze kwijt? Over ontspoorde leiders en slechte managers*. Schiedam: Scriptum.
- Van Lonkhuyzen, P. (2015). *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*. Zaltbommel: Uitgeverij Haystack.

Noot van de auteur: De *Fallen Dictator* was in 2015 onderdeel van een buitenexpositie op het Lange Voorhout in Den Haag. Kunstenaar Philip Aguirre stelt symbolen van macht aan de kaak, zoals in dit geval het geveld beeld van Saddam Hoessein. Zie de foto op pagina 22.



**Dr. Joep Schrijvers is leiderschapshistoricus. Hij werkt aan een intellectuele geschiedenis van westerse leiderschapsadviezen: De leider als probleem, 28 eeuwen leiderschapsdenken in 15 en nog wat adviezen. Hij is bekend van twee managementboeken: 'Hoe word ik een rat?' en 'Hoe raak je ze kwijt?', dat over ontspoorde leiders en slechte managers gaat.**