

# Thema: or en advies

## Machiavelli voor ondernemingsraden

# Met een koele blik adviseren

*Dit jaar krijgen vele organisaties te maken met ingrijpende veranderingen in structuur en omvang. Zijn ondernemingsraden in staat directies hier goed in te adviseren en tegelijkertijd flink invloed uit te oefenen op de plannen? Het gaat hierbij om het beïnvloeden van het machtsspel. Machiavelli voor ondernemingsraden.*

Door Mark de Koning en Isaäk Mol

- Bestuurderskwaliteiten
- Effectieve houding van de or

Toevallig is het in 2013 vijfhonderd jaar geleden dat Machiavelli zijn inmiddels befaamde *Il Principe* (De Vorst) publiceerde. Hierin staat het machts spel centraal. De vraag is dan natuurlijk: welke lessen kunnen ondernemingsraden leren van deze Italiaanse denker uit de Renaissance: Machiavelli?

### Machiavelli anno 2013

Net als de tijd van Machiavelli is onze tijd er een van onzekerheid en verwarring. Consensus over wat een goede bestuurder zou moeten zijn, ontbreekt. De helden van gisteren zijn de schurken van vandaag. Gevierde directeuren van enkele jaren geleden sneuvelen in situaties die we nu beschrijven als jarenlang mismanagement. Ze sluiten vervolgens aan in het illustere rijtje van Ahold, ABN-AMRO, Vestia en SNS Reaal. Een interessante vraag is natuurlijk: wat maakt een bestuurder, in de ogen van een Machiavellist, dan wel tot een goede leider? Machiavelli gebruikt in zijn werk verschillende kernbegrip-

pen, waarlangs we deze vraag zullen beantwoorden: de metafoor van leeuw en vos, hoe een bestuurder omgaat met het onverwachte (het lot) en ten slotte het kijken met een zogeheten 'koele blik'.

### Leeuw en vos

Een leider (of heerser) moest in de tijd van Machiavelli vooral bedreven zijn in de krijgskunst. Machiavelli vond dat een heerser naast eigenschappen van een mens ook de eigenschappen van een dier moest aannemen. Hij noemde, als metafoor, de leeuw en de vos. Als leeuw kon hij de wolven schrik aanjagen. En als vos kon hij de valstrikken goed in de gaten houden. Een leeuw alleen kan zich niet verdedigen tegen valstrikken en een vos alleen wordt slachtoffer van de wolven. Dus moet de heerser zowel leeuw als vos zijn: de verbinding van kracht en sluwheid.

Deze aanbeveling kunnen we zo verplaatsen naar 2013. Huidige leiders, die teveel leeuw of teveel vos zijn, delven vroeg of laat het onderspit. Voormalig CDA-aanvoerder Verhagen werd vaak gezien als sluwe vos in de politiek. Maar met zijn vossenstreken alleen wist hij het politiek leiderschap van zijn partij niet te behouden. Oud-PvdA-leider Wouter Bos blonk uit in debatten en campagnes en was gewend om zijn politieke gevechten te winnen. Een duidelijke leeuw. Maar in de slangenkuilen van de Haagse

Trêveszaal bleek hij minder opgewassen tegen de vossenstreken van zijn tegenstrevers. Dit had uiteindelijk ook gevolgen voor de effectiviteit van zijn leiderschap. Dergelijke voorbeelden vinden we in alle organisaties. Ondernemingsraden moeten hun bestuurders meer beoordelen op de effectiviteit van hun gedrag. Zo is de leeuw-bestuurder, met een grote hoeveelheid testosteron, teveel gericht op strijd en winnen maar kan deze bestuurder soms diep vallen door te weinig politieke rugdekking wat ten koste gaat van de organisatie. De vos-bestuurder kan zijn

sluwigheden met onvoldoende macht ondersteunen. Leden van de or moeten zich dus ook buigen over hoe de bestuurder zaken aanpakt in plaats van

wat hij of zij aanpakt. Bij de beoordeling zouden ze kunnen toetsen of bestuurders zich niet teveel op één rol fixeren en wat er nodig is om de andere positie eraan te verbinden.

## Welke lessen kunnen ondernemingsraden leren van Machiavelli?

### Lot en Deugd

Hoe moet een bestuurder inspelen op nieuwe en onverwachte ontwikkelingen? Iets wat in ons tijdsgewricht veelvuldig naar voren komt: wij kunnen toch niets doen aan de crisis of aan een andere politieke wind of de extreme bezuinigingen. Bij Machiavelli kwam een heerser daar niet mee weg. Een cruciaal punt in de politieke filosofie van Machiavelli is het denken over lot (for-

### Serie over Machiavelli

Mark de Koning en Isaäk Mol schrijven een serie artikelen over de praktische toepasbaarheid van Machiavelli in de adviesfunctie van de or. Dus over het, vanuit goede intenties, beïnvloeden van de machtsbalans, het zonder moreel oordeel analyseren en het zo komen tot beste opties om doelen te realiseren.



tuna) en deugd (virtue). Volgens Machiavelli waren veel zaken inderdaad niet te beheersen. Zo is een woeste rivier niet te beteugelen. Je kunt voorbereidingen treffen voor overstromingen en dijken en dammen aanleggen, maar het blijft onvoorspelbaar. Alles te plannen en beheersen is onzinnig, maar niets doen evenzeer. Het gaat er dus juist om hoe je op zaken inspeelt. De deugden (tegenwoordig zouden we zeggen: competenties) van de heerser stelden hem in staat om effectief in te spelen op onverwachte situaties. Voorbereiden was daarbij van belang. Kernpunten waren het landschap goed te kennen (tegenwoordig zouden we zeggen de omgeving), te oefenen met wapens en om je te verdiepen in hoe anderen zich in (onverwachte) situaties hebben gered (voorbeelden).

Voorbereid zijn op het onverwachte en erkennen dat niet alles kan worden beheerst is ook voor vandaag de dag een waardevolle notie. Organisaties van tegenwoordig zijn gedomineerd door het denken dat alles planbaar, meetbaar en beheersbaar zou zijn.

## **Lenig zijn in onverwachte situaties: dat is een kenmerk van een leider**

Dat is een blind vertrouwen dat zaken gaan zoals we het willen en ons voorstellen. Maar wie kon de omvang van de krediet- of euro-crisis voorspellen? Bestuurders die lenig zijn in onverwachte situaties: dat is een kenmerk van een leider. Voor een or is het van belang om de bestuurder te toetsen of deze wel voorbereid is op verschillende situaties, te zorgen dat deze alert blijft op mogelijke veranderingen.

### **De koele blik van de Machiavellist**

Tot zover de combinatie van de leeuw en de vos en soepel handelen in onverwachte situaties. Maar hoe beïnvloed je een bestuurder en het machtsspel rond deze positie? Waar moet je een bestuurder op beoordelen? Machiavelli liet zich niet afleiden door allerlei ideologieën en morele oordelen. Hij wilde methodisch kijken hoe heersers hun machtspositie konden verwerven en behouden. Systematisch somt hij de do's and don'ts op van een effectieve heerser. Alles in

### **Niccolo Machiavelli**

Niccolo Machiavelli (1469-1527) was een ijverige diplomaat voor de stadsrepubliek Florence aan het einde van de 15e eeuw. Italië was destijds een lappendeken van vele kleine staatjes die voortdurend met elkaar in de clinch lagen over macht. Steeds was er dreiging dat buitenlandse mogendheden (de Franse koning, de Spaanse koning, de Duitse keizer) zich op het strijdtoneel zouden begeven. Het was een tijd vol verwarring en onzekerheid, waarin het moeilijk bleek om een goed heerser te zijn. Daarom ontwierp Machiavelli gedragsregels. Een goede heerser was een heerser die het belang van de staat diende. Een heerser die alleen maar uit eigenbelang handelde, werd door Machiavelli veroordeeld.



het grotere belang van het volk en de staat. Zo moet een goede heerser ook leren om niet goed te zijn. Hij zou de stap van de Amerikaanse president Obama om af te dalen in de spelonken van de politieke machinerie, om zijn zorgplannen door het Congres te krijgen, dan ook zeker toejuichen. Or-leden kijken vaak met een moreel gekleurde blik naar hun bestuurder en zijn of haar beleid. Duidelijke beelden van goed en kwaad, van effectief en onzinnig en vooral over wat hij of zij eigenlijk zou moeten doen. Dat leidt echter alleen maar af van het feitelijke gedrag van de bestuurder.


De or zou moeten toetsen of de bestuurder in staat is om effectief zijn machtspositie, in dienst van het organisatiebelang, te veroveren en te behouden. Daarbij moet worden gekeken naar de kracht van een bestuurder, naar zijn drijfveren maar ook nadrukkelijk naar zijn zwaktes.

Dat vereist een koele blik door klinisch, kritisch kijken naar het effect van het gedrag. Indien blijkt dat de bestuurder niet meer effectief is, moet de ondernemingsraad stappen ondernemen. Wangedrag, onvermogen en mismanagement moet dan eerder aan de orde worden gesteld. Daarvoor is het nodig om andere stakeholders te benaderen, bijvoorbeeld toezichthouders zoals de raad van commissarissen, de achterban of externe partijen.

### Geen vleiers aan het hof

Een onafhankelijke en kritische adviesrol van de or past in deze aanpak. Dat is ook goed voor de bestuurder en de organisatie. Machiavelli was tegen zogeheten vleiers aan het hof van de heerser. Dat waren mensen die alleen maar adviseerden wat de heerser wilde horen. In zijn visie moest een goede heerser juist wijze mensen om zich heel verzamelen die de waarheid naar voren durven te brengen. Gecombineerd met zijn opinie dat de steun



van het volk cruciaal was voor een succesvolle heerser ligt er een mooie toekomst voor een kritische adviseur vanuit het volk: de ondernemingsraad. Het volgende artikel in deze serie geeft voorbeelden hoe dat te doen. 

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



## Basis & Beleid: organisatieadviseurs voor ondernemingsraden

Wij doen contra-expertise voor ondernemingsraden. We adviseren bij reorganisaties, fusies, arbeidsvoorwaarden en sociaal beleid.

Met een creatieve en gedreven aanpak bieden we onafhankelijk en integer advies.

Directeur **Frank Hendriks:**  
"Onze aanpak leidt vaak tot aanpassingen die beter zijn voor medewerkers én het bedrijf."

Vrijblijvend met één van onze adviseurs verder praten over uw bedrijf? Bel **030 233 12 72** voor een afspraak.



**BASIS**  **BELEID**

[www.basisenbeleid.nl](http://www.basisenbeleid.nl)