

Hoe word ik een rat?

Hoe word ik een rat?

De kunst van het konkelen en samenzweren

Joep P. M. Schrijvers

DISCLAIMER *Elke gelijkenis met bestaande personen of organisaties berust op toeval. Mocht je je herkennen in een van de anekdotes, wees dan gerustgesteld: het is altijd iemand anders.*

www.scriptum.nl

Copyright © 2002 Joep P.M. Schrijvers

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 90 5594 255 8 / NUR 801 – Management

Voorwoord

TOEN IK 25 was, besloot ik de eerste helft van mijn loopbaan in de hitte van de praktijk door te brengen en de tweede op grotere afstand in de koelte van de beschouwing. Inmiddels is de eerste helft net voorbij. Dit boek is er de afronding van. Het heeft hybride kenmerken: deels autobiografisch, deels praktisch, deels beschouwend, deels afrekenend, deels vooruitkijkend.

Soms vragen mensen me wel eens of ik een slechte jeugd heb gehad of in mijn werk ben getraumatiseerd, omdat ik lezingen geef over gore streken in organisaties. Geen van beide is het geval. Ik heb een goede jeugd gehad en heb geen trauma's. Wie mijn boek goed leest, zal loepzuiver de intenties ontdekken die eraan ten grondslag liggen. Daar is geen koudegrondpsychologie voor nodig.

Graag wil ik de vele mensen die ik de afgelopen jaren heb ontmoet, bedanken voor hun gore streken. Het portret van de rat dat ik in mijn boek heb geschilderd is mede naar hen gemaakt. Het afgelopen jaar heb ik nogal wat mensen gesproken die mij hun rattenstreken hebben opgebiecht. Ik heb ze beloofd hun anonimiteit te eerbiedigen. Daarom noem ik ze op deze plaats niet bij name maar bedank ik ze wel van harte voor hun openhartigheid.

Dan wil ik Hans Janssen bedanken die me steeds heeft aangemoedigd seminars te geven, dit boek te schrijven, daartoe alle contacten heeft gelegd en met zijn superieure sociale lenigheid met mijn grillen wist om te gaan. Dit boek heb ik in Duitsland geschreven op een foute berg, op een zeer foute plaats, vlak bij Berchtesgaden. Het geeft je over de grenzen aan rattigheid veel te denken. Mijn hospita Ingrid Hellmiss wist me steeds met een vriendelijk woord en lekkere *Torten fleißig* aan de arbeid te krijgen. Tot slot bedank ik mijn vriend, Peter Heisterkamp, voor zijn engelengeduld als ik weer eens met mijn hoofd in de

wolken was, verstrooid van alles vergat, bij zijn verhalen afwezig was omdat ik de mijne bedacht en het huishouden verwaarloosde. Zonder je geduld en hoge tolerantiegrens was dit boek er zeker niet geweest.

Joep Schrijvers

Winter 2002, Marktschellenberg / Schagen

Inhoudsopgave

1 Welkom in het riool	11	5 Streken en zetten	87
Waarom over rattigheid?	12	De ander naaien	88
De intellectuele spagaat	16	Via de ander vechten	99
Ontstaansgeschiedenis	20	Jezelf als instrument	106
Rondgang door het riool	22		
En voorzichtig	26	6 Het grote spel	113
		Overgang van eerlijkheid	
2 De auditie	28	naar rattigheid	113
Dé Test	29	Gradaties van rattigheid	115
De verschillende statements	30	Beginspel	116
Scores zelftest	46	Het middenspel	122
		Eindspel	132
3 In de arena	47	Winnen en verliezen	134
Ben ik in een arena?	47		
Indicatoren voor de arena	48	7 Surfen naar de traditie	137
Omvang van de arena	54	Denken over macht	137
Nagaan van de belangen	55	Strijden met beelden	
		en woorden	139
4 Bronnen van de macht	67	Variatie reduceren	140
De stevigheid van het		Ontwikkeling	
monopolie	67	van ambachtelijkheid	142
De adem van de structuur	70	Elimineren van het	
Faciliteringsmacht	72	onzuivere	146
Technologie	73	Alles is strijd	148
Protocollaire wilsoplegging	73		
Het wapen van de lijven	76	8 Epiloog	155
Panoptische onderwerping	81	Literatuur	159
Netwerken	83		
Betoeringsmacht	84	Register	
		160	

‘En ook jij, inzichtige, bent enkel een pad en voetstap van mijn wil: voorwaar, mijn wil tot macht wandelt ook met de voeten van jouw wil tot waarheid.’

Friedrich Nietzsche

Deze beide vermogens moeten in zoverre in samenhang met elkaar worden gezien, dat het ene, vergeving, er toe dient de daden van het verleden, waarvan de ‘zonden’ als het zwaard van Damocles boven het hoofd van iedere nieuwe generatie hangen, ongedaan te maken, terwijl het andere, het zich binden aan beloften, er toe dient in de oceaan van onzekerheid die de toekomst per definitie is, eilanden van zekerheid te bouwen zonder welke er in de betrekkingen tussen mensen zelfs van continuïteit geen sprake zou kunnen zijn, laat staan van enige duurzaamheid.

Hannah Arendt

1 | Welkom in het riool

MET ENIGE AARZELINGEN schrijf ik je deze brief. Want hoewel ik vind dat het in deze tijd zeer hard nodig is om je onverbloemd het spel van de macht in organisaties te vertellen, wil ik mij niet je oordeel op de hals halen een meedogenloze consultant, een rancuneuze kikker of een cynische spelbederver te zijn. Ik ben en blijf een gewoon mens die ook het liefst bekend wil staan als een ethisch individu. Toch zal ik het met je hebben over wat in de volksmond ‘naaien’, ‘vernederen’, ‘pootje lichten’ en ‘slachtofferen’ wordt genoemd.

We zullen de kunst van het ondermijnen van bazen beoefenen, weerwerk leveren aan al die duurbetaalde spreadsheetkoppen die jou in het gareel proberen te houden, en we zullen natuurlijk ook kijken hoe jij zélf je medewerkers en collega’s het best kunt ‘runnen’. Te paard, te paard! We gaan de handelingen onderzoeken en bespreken die tot het ondermaanse en het achterbakse van de onderneming behoren.

Wat ik je vertel, heeft de vorm van een brief. Ik geef toe, het wordt een lange brief. Maar dat komt omdat er ook veel te vertellen is over de ingewanden van de organisatie. De brief is van oudsher iets wat men aan vrienden stuurt en wat men van vrienden krijgt. De filosoof Sloterdijk* ziet de brief zelfs als metafoor voor de manier waarop de mensheid geprobeerd heeft om zichzelf te humaniseren. Dit mag je letterlijk opvatten: met lezen en schrijven heeft de mensheid een kring van geletterden gecreëerd, die met elkaar probeerden het dierlijke onder controle te krijgen. Via een cultuur van boeken, essays, beschou-

* Peter Sloterdijk, *Regels voor het mensenpark*. Een spraakmakende lezing die Sloterdijk in 1999 heeft gehouden. Hij opperde dat de mens met zijn humaniserende interventies er niet echt beter op is geworden en dat we de vraag moeten behandelen of genetische maatregelen niet beter zouden zijn. Hij is hierop ten onrechte sterk aangevallen. Hij heeft de vraag gesteld en het antwoord nog in het midden gehouden.

wingen, artikelen, verhalen, brieven, van kennis heeft de mens zichzelf getemd, is hij een braaf huisdier geworden.

Nou ja, met die gedachte is het misschien plezierig in slaap te vallen. Want we weten inmiddels wel beter. En dan heb ik het niet eens over de grote gewelddadigheden die de menselijke chimpansee overal in de wereld begaat. Ook dicht bij huis, in onze eigen bedrijven, op onze afdelingen, bij onze klanten vinden we de kleine gewelddadigheden terug.

‘Waarom dan een brief, zo’n ouderwets medium, en geen sms, e-mail of een gelikte website?’ hoor ik je sputteren. ‘De humane samenleving is door al die brieven en boeken toch ook geen enkele stap verder gekomen?’ Dan moet ik je daarin gelijk geven. Dat klopt.

Toch schrijf ik je wat ik te zeggen heb in de vorm van een brief. De reden is simpel. De brief is zowel persoonlijk als afstandelijk, algemeen als anekdotisch, toont zowel de afzender als de geadresseerde in al zijn hebbelijkheden en onhebbelijkheden. En vooral de brief van vrienden onderling heeft een zekere mate van intimiteit. Een intimiteit die we nodig hebben om het onderwerp te behandelen: hoe word ik een rat?

Waarom over rattigheid?

Allereerst wil ik nagaan, waarom mensen politieke spelletjes aan de orde stellen. Waarom wil ik het zelf eigenlijk?

De eerste reden die me te binnen schiet is *sensatiezucht*. Laten we eerlijk zijn, wie verkneukelt zich niet wanneer een pedante en succesvolle bestuursvoorzitter van een snel en groeiend bedrijf onderuit gehaald wordt door een wraakzuchtige mededirecteur die hem van allerlei malversaties beticht? Wie volgt dan niet in de tijdschriften en op de tv de soap over de ondergang van wie eens succesvol was? Wie verbaast zich niet over het geweldige gekonkel in de top, de meedogenloze streken die worden geleverd? Wie huivert niet mee om de kille calculaties?

Je moet van beton zijn om je niet over te geven aan de spanning die zo ontzettend heerlijk is, omdat de ondergang de ander en niet jou treft. Helaas haalt deze opwinding over de gore streken in het bedrijfsleven, de overheidsapparaten en het verenigingsleven maar net het niveau van het ‘gutgut, erg hè’ van de dorpsroddel.

Daarom, hoe verleidelijk de roddel en de sensatie ook is, doe ik daar

niet aan mee. Als je sappige sensatieverhalen over big companies met wrede en frauduleuze CEO's zoekt, dan moet ik je teleurstellen. Die heb ik je niet te bieden. Ik moet je verwijzen naar die glossy businessbladen. Of schaf een jongensboek aan dat de opkomst en ondergang van een berucht bedrijf beschrijft, alsof het om een klassieke tragedie gaat. Zulke boeken zijn journalistiek en dramaturgisch verantwoord gecomponeerd. Iedereen en alles met naam en toenaam staat er in. Alle achterbaksheid en liederlijkheid van het bedrijfsleven deinen in deze lectuur mee op de kloppende ondertoon: spannend hè.

In mijn brief zul je geen enkele beruchte naam of schandaal tegenkomen, geen enkele onthulling of ontmaskering. Bewust niet. Want het gaat me om de regels van de slinksheid, de grammatica van de goorheid, de structuur van de achterbaksheid. De opwindende sensatie zou ons maar teveel van de eigenlijke zaak afleiden.

De tweede reden om rattigheid aan de orde te stellen is het geweldige en immense gevoel van de *aanklacht*. Stel je voor, een boek, dat pagina na pagina, fijnzinnig en subtiel het spel van de macht in al zijn varianten zou blootleggen met daarbij de permanente beat van de aanklacht en het oordeel: fout, mensen, fout, daden, fout. Ik zou daar niet goed van worden: smurfensnot.

De reden? De aanklager is een boekhouder, die in zijn systemen precies bijhoudt wat goed en fout is. Erger nog, hij weet ook nog waar de grens ligt, waar integer organisatiegedrag in rattenstreken overgaat. Zulke mensen houden helemaal niet van 'streken', 'coups' en 'pispalen creëren'. Niet van anderen en zeker niet van zichzelf. Aanklagers willen geen vuile handen maken, hetgeen onvermijdelijk is als je in de managementlagen komt. En omdat ze zo aan smetvrees lijden, willen ze alle smeerlapperij in hun omgeving opruimen en wegduwen.

De aanklager klaagt niet de ander aan, maar in feite zichzelf. In zijn beklagdenbankje staat hij zelf terecht voor zijn eigen heimelijke verlangens naar gore streken, bruisende ondermijningen, chantage en emotionele wreedheid. Laten we het hierop houden: wie geen vuile handen heeft gemaakt, die heeft niet geleefd. De aanklager schreeuwt zijn eigen jammerklacht uit: ik leef niet, ik heb niet geleefd, ik zal niet leven.

Wanneer ik mijn brief over rattigheid zo zou inrichten, dan lever ik

niet meer op dan een mistroostig en oninteressant egodocument. Daarom zul je hier geen aanklacht vinden. Niemand staat hier terecht, niemand wordt de maat genomen.

Laten we nog een *derde* reden beproeven. Een reden, die veel van mijn cursisten mij opdisten aan het begin van de cursus ‘Hoe word ik een rat?’ Inderdaad ik heb er ook les in gegeven. Ze zeiden dan: ‘Ik volg dit, want dan leer ik het beter *herkennen* en dan kan ik me er beter tegen wapenen.’

De suflullen, je ziet de ingevallen gezichtjes voor je. Met een hoogrode kleur op de wangen, zuur zwetende oksels en een angstig lachje kondigen ze aan wat ze gaan zeggen. Je hoopt nog even op een wonder en dat de woorden in een andere richting worden gebogen en dat er klanken uitkomen als ‘ik wil mijn baas flink naaien’ of ‘ik ga haar toch een poot uitdraaien’ of ‘dat managementteam, alles zal ik saboteren, maar dan ook alles’. Je hoopt op dat oneigentijdse godswonder, die geur van rancune, de walm van wraak en diepgeraakte vernedering. Maar nee, hoor. Heel politiek correct komt het er dan uit: ‘Ik wil het herkennen en me ertegen wapenen’. En blij dat ze zijn, blij. Zelden zie je angstige mensen zo blij dat ze een correct antwoord hebben. Want met dit antwoord verklaren ze zich tot geoorloofde buitenstaander.

Wat ze eigenlijk zeggen is dat ze aan die smeerlapperij niet mee willen doen en daarom tips en tricks willen krijgen om hun verdedigingslijnies zo hoog mogelijk op te werpen. Ze denken op deze wijze zowel hun integriteit te kunnen handhaven als hun slachtofferrol te keren.

Als je zo’n boek zoekt, ben je weer aan het verkeerde adres. Ik moet je dan sturen naar al die doe-het-zelf-gidsen waarin je geleerd wordt met hufterige bazen om te gaan. Zulke boeken geven doorgaans een typologie van bazen en een verzameling tips hoe je deze van het lijf kunt houden. Vaak zijn dat verkapte assertiviteitstrainingen.

In mijn brief wil ik verder met je gaan. Ik wil je niet meer in de slachtofferrol houden, maar jezelf tot daden aanzetten. Wat let je om zelf geen hufterige baas te worden, eentje die voortdurend calculeert, zijn kansen inschat, de bedreigingen omzeilt? Eentje, die nietsontziend zijn medewerkers schoffeert en zijn bazen vleit wanneer dat nodig is?

De wetenschappelijke belangstelling. Dat is toch een goed motief om ons met hufterigheid, wreedheid en geveins bezig te houden? Onze belangstelling zou toch puur *wetenschappelijk* kunnen zijn, omdat we gefascineerd zijn door de duistere en donkere kanten van de mens, omdat we deze beter willen begrijpen, verklaren en voorspellen?

We zouden een neutraal vocabulaire willen ontwikkelen om de gedragingen te onderscheiden en te ordenen. Neutraal, omdat we als wetenschappers, als niet-betrokken buitenstaanders, het konkelende gedrag van de *homo sapiens* in kaart willen brengen, terwijl we onze voorkeuren of juist onze afkeuringen er geen enkele rol bij willen laten spelen. We nemen strikt afstand van de alledaagse omgangstaal, omdat deze vol emotie, beleving en oordelen zit. Vervolgens observeren we de konkelende managers en hun medewerkers in hun natuurlijke omgeving, hun organisaties, om te zien onder welke omstandigheden welk hufterig gedrag bij welke personen optreedt met welke resultaten.

We proberen regelmatigigheden in hun politieke gedrag te vinden, die we vanaf dat moment wetmatigheden gaan noemen. Voorbeeldje? Alle managers gedragen zich op den duur als pummels, zelfs de meest sympathieke en aardige persoon. De reden is dat het ‘pummelgedrag’ tot de verborgen rolomschrijving van de manager behoort.* Uiteraard kiezen we dan wel neutrale termen, wetenschappelijke termen, en we omschrijven de wet dan als volgt: ‘Managers geven het organisatiebelang de hoogste prioriteit in situaties waar het tot waardenconflicten komt. De reden voor deze prioriteitsstelling is inherent aan de rol, zoals deze door de leidinggevende wordt gepercipieerd.’

Op zich is er niets mis met een wetenschappelijke houding. Integendeel, neutralisering van de taal en het onder controle houden van subjectiviteit en persoonlijke voorkeuren van de onderzoeker heeft heel wat aan het licht gebracht wat anders nog verborgen zou zijn geweest. Nee, het gaat pas fout, wanneer mensen in de praktijk – professionals – deze neutrale wetenschappelijke taal in hun alledaagse werk gebruiken. Wat dan ontstaat is de intellectuele spagaat.

* Loek Schönbeck, *Oneerbiedige wijsbegeerte van het management*. Een zeer leesbaar boek over onder meer de verhulling van het taalgebruik in moderne organisaties. Een verademing na alle management- en leiderschapspul van de jaren negentig.