

# Het Optimaliseren van het Collectief

## Politiek Samenspel in Organisaties

Master Thesis  
R. J. Geleynse  
RSM, Erasmus Universiteit



*Een mens vindt vreugde in een goedgekozen antwoord, de juiste woorden op de juiste tijd – hoe voortreffelijk is dat. (Spr. 15:23)*

*Master Thesis*

*Het Optimaliseren van het Collectief  
Politiek Samenspel in Organisaties*

23-8-2014

R. J. Geleynse<sup>1</sup>

Studentnummer 377661

Parttime Master Bedrijfskunde  
Major Leiderschap, Management & Bestuur  
Rotterdam School of Management  
Erasmus Universiteit

Coach: Dr. B.H.E. Wempe

Co-reader: Dr. J. Hoogendoorn

Het auteursrecht van deze afstudeerthesis berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen bronnen gebruikt dan degene waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en is in geen enkel opzicht verantwoordelijk voor de inhoud.



---

<sup>1</sup> Ronald Jan Geleynse, manager bedrijfsvoering in de Geestelijke Gezondheidszorg, Student PMB, RSM Erasmus Universiteit, jaargang 2012-2014, student nummer 377661

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerthesis in het kader van de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

Na vijftientig jaar werken in de gezondheidszorg in verschillende velden en verschillende doelgroepen heb ik de kans gehad om mij te ontwikkelen van leerling verpleegkundige tot manager bedrijfsvoering, van begeleider van mensen met een verstandelijke beperking en ernstig probleemgedrag, tot manager in de forensische psychiatrie, en de langdurige geestelijke gezondheidszorg. In die tijd heb ik veel geleerd en veel meegemaakt. De draagkracht, flexibiliteit en incasservermogen van mensen die intensieve zorg nodig hebben is ongelooflijk groot en raakt mij nog dagelijks. Het is verbazingwekkend hoe mensen weten te overleven die kampen met een ernstig psychiatrische aandoening. Om te overleven moeten zij gebruik maken van vaak zeer intensieve zorg en ik ben blij dat deze zorg ondanks de steeds schaarser wordende middelen nog steeds geboden kan worden. De tekst uit Spreuken op het voorblad is dan ook niet alleen bedoeld als politiek correcte manier van communiceren, maar ook als aansporing voor iedereen die contact heeft met hulpbehoevende medemensen. Nu ik de kans heb gekregen om de studie bedrijfskunde te volgen voel ik het ook als mijn plicht om met deze thesis een bijdrage te leveren aan de ontwikkelingen in de zorg en dienstverlening.

Tijdens het verdiepingsvak Leiderschap, Management & Bestuur heb ik kennis gemaakt met oude Griekse literatuur en daarin vond ik de basisnormen van onder andere rechtvaardigheid en gemeenschapszin. Het normatieve aspect binnen leiderschap spreekt mij aan en om als leidinggevende open, eerlijk en integer te kunnen werken zijn deze normen onontbeerlijk. Het is echter naïef om te denken dat alle mensen zo werken en zich netjes aan wet en regelgeving houden. Dit is voor mij reden te meer om een ideologische stelling in te nemen door vanuit algemeen aanvaarde normen en waarden een rapport te schrijven. Het brengt ons een stapje dichterbij een rechtvaardige samenleving waarin we samen zorgdragen voor het welzijn van alle leden.

De politieke spelletjes waardoor mensen en relaties worden geschaad zijn ongewenst, maar politiek is er sinds jaar en dag en is in de basis niet negatief. Het regeren van een staat, het leiden van een organisatie, het besturen van de vereniging zijn politieke aangelegenheden. Wanneer dit integer, transparant en eerlijk wordt bedreven is er sprake van politiek samenspel. De nadruk ligt op samenwerken in het belang van de organisatie. Het model van politiek samenspel dient de collectieve belangen van alle leden en draagt bij aan het optimaliseren van het collectief.

In dit onderzoek wordt het model van politiek samenspel onderzocht en het rapport geeft kaders aan (toekomstig) leidinggevenden zodat zij op een ethische manier politiek kunnen bedrijven.

Het is opmerkelijk hoeveel er in de geschiedenis geschreven is over politiek en ondanks de beperkte tijd is het gelukt om een onderzoekreis te maken van het oude Athene van Plato, via het Parijs van voor de Franse revolutie en het Boston in het tijdperk van organisaties, naar het Rotterdam van de Erasmusuniversiteit in het heden.

Met dank aan de kundige ondersteuning van dr. Ben Wempe en de wijze aanvullingen van dr. Job Hoogendoorn is het gelukt om met dit onderzoek tot een normatieve uitspraak te komen over dit model van politiek samenspel in organisaties. Ik wil ook mijn dank uitspreken aan de collega's en vrienden die ik de afgelopen twee jaar heb moeten verwaarlozen om de benodigde studiepunten te halen, maar speciaal gaat mijn dank uit naar Ria, mijn vrouw, voor haar niet aflatende steun en liefde en Naomi en Eva, mijn lieve dochters, voor hun begrip en flexibiliteit. Mijn dank is groot!

Ronald Geleynse,

Augustus, 2014

## Samenvatting

Als we het binnen organisaties hebben over politiek wordt meestal eerst gedacht aan politieke spelletjes en de negatieve sfeer die dit uitstraalt. Er is echter meer. Politiek is aanwezig binnen organisaties en in de vorm van politiek samenspel heeft dit een toegevoegde waarde voor het organisatiebelang. In deze thesis wordt een normatief onderzoek beschreven naar het model van politiek samenspel (MPS) binnen organisaties en wordt getracht aan te tonen dat het een wezenlijke bijdrage levert aan het optimaliseren van het collectief.

Dit onderzoek wordt gedaan door algemene theoretische waarden uit klassieke literatuur van Griekse filosofen te gebruiken als kritische maatstaf voor hedendaagse problemen waarbij proposities worden getoetst aan de hand van praktijktheorie en praktijkcasus. Belangrijk in dit onderzoek is de rol en de verschuiving van het domein van de politiek. Waar deze politiek in de oudheid werd gezien als een belangrijke waarde heeft het nu vaak een meer negatieve lading. Een onderdeel van het literatuuronderzoek is dan ook het beschrijven van de koppeling tussen klassieke theorie van Plato over rechtvaardigheid en eudaimonia<sup>2</sup> (εὐδαιμονία) en de these van de hedendaagse politiek filosoof Sheldon Wolin<sup>3</sup> over de sublimatie van de politiek. De koppeling geeft ruimte voor een analogie voor het model van politiek samenspel en deze theorievorming wordt uitgewerkt met behulp van empirische informatie uit interviews. Tijdens het onderzoek worden in twee fases interviews gehouden. De interviews in de 1<sup>e</sup> fase, die gelijktijdig met het literatuuronderzoek worden gehouden, hebben als functie om empirische informatie te verzamelen. De interviews in de 2<sup>e</sup> fase hebben als functie om met proposities het model van politiek samenspel te beoordelen. Om een goede beoordeling te kunnen geven wordt aan de hand van de theorie een eerste versie van het model van politiek samenspel beschreven. Om het verschil aan te geven tussen politieke spelletjes en politiek samenspel worden deze beide beschreven waarin politieke spelletjes met **PS<sup>-</sup>** wordt aangeduid en politiek samenspel met **PS<sup>+</sup>**. Na deze beschrijving volgt een verduidelijking door een gedachte-experiment en er worden criteria beschreven waarbij de klassieke Griekse theorieën en andere invloedrijke literatuur als uitgangspunt worden genomen. De beoordeling aan de hand van deze criteria wordt gedaan in interviews (2<sup>e</sup> fase) en met praktijkliteratuur.

De verhouding tussen eigen belang, organisatiebelang en algemeen belang heeft invloed op de politiek binnen een organisatie en op de relatie tussen politiek en belangen. Politiek samenspel is de ethisch correcte vorm van politiek binnen een organisatie waarmee de organisatiebelangen en de collectieve belangen van de werknemers worden gediend. Zoals er een prachtig samenspel van kleuren kan bestaan, zo kan er ook een optimaal politiek samenspel van belangen bestaan. Het optimaliseren van het collectief.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn dat politiek samenspel een duidelijke positieve bijdrage levert aan het collectieve belang van organisaties, het in de meeste (grote) organisaties aanwezig is en voldoende draagvlak heeft in de praktijk indien aan de voorwaarden van openheid, eerlijkheid, transparantie e.a. wordt voldaan. MPS wordt dan geaccepteerd op verschillende managementniveaus onder die voorwaarden.

---

<sup>2</sup> Eudaimonia (Grieks: εὐδαιμονία) bestaat eigenlijk uit twee woorden: eu (goed) en daimoon (godheid of lot) en betekent letterlijk 'in de gunst staan van een bevriende daimoon'. "Geluk" dekt niet helemaal de lading, Aristoteles geeft zelf als betekenis goed-leven, het goed-maken (2005, p. 308) Een gelukkig leven, het meest aangename leven, een afgrond, optimaal vervuld leven.

<sup>3</sup> Sheldon S. Wolin, (1922- ), politiek filosoof, (emeritus) hoogleraar politiek, Princeton University, New Jersey. Zie hfdst 2.2 en 3.2

Positieve voorbeelden (**PS<sup>+</sup>**) van dit model van politiek samenspel (MPS) zijn uit de (2<sup>e</sup> fase) interviews gegenereerd en beschreven in hoofdstuk 5.1.1..

Uit verschillende literatuur (Plato, Wolin, Rousseau, Mastenbroek, Mills, De Waal, Collins e.a.) blijkt dat als er niet aan de voorwaarden wordt voldaan, er ongelijkheid, achterklap, prevalerend eigen belang en daarmee minimaal stilstand van de organisatieontwikkeling ontstaat. Deze politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) zijn ongewenst en dit wordt ook bevestigd door alle respondenten in de interviews. De scheidslijn tussen politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) en politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) is dun zoals de normen en waarden van mensen soms maar weinig verschillen. Het verschil is echter wel duidelijk en door MPS op de agenda van managementteams te zetten en met inhoudelijke casus te bespreken kan ruimte worden geschapen om op een zuivere manier politiek te bedrijven. Het verdient ook aanbeveling om het model van politiek samenspel verder te onderzoeken binnen andere organisaties met een focus op de relatie met winstmaximalisatie.

### Leeswijzer

Op de volgende pagina vindt u de inhoudsopgave met aansluitend een opsomming van de gebruikte figuren en tabellen.

In de inleiding, in hoofdstuk één van deze thesis vindt u een uitwerking van de context, de probleem- en doelstelling, en de vraagstelling. In het tweede hoofdstuk is het onderzoeksontwerp beschreven met als onderdelen de methodologie, een opzet, de onderzoekseenheden en methoden en afsluitend een paragraaf met reflectie met beperkingen. Het volgende hoofdstuk beschrijft de theorie waarbij Plato en Wolin als hoofdtheorieën eerst worden beschreven met daarna de aansluitende theorieën. Het vierde hoofdstuk begint met een eerste versie van het model van politiek samenspel (MPS). Vervolgens een uitwerking van de 1<sup>e</sup> fase interviews met de casus en ter verduidelijking een gedachte experiment. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de proposities en de criteria.

In hoofdstuk vijf wordt het beoordelen van de proposities beschreven wat wordt gedaan in interviews en met praktijkliteratuur die gangbaar is binnen de hedendaagse praktijk. In hoofdstuk zes volgt een uitwerking van de conclusies over de bevindingen en worden de implicaties voor leiderschap en vervolgonderzoek beschreven. Afsluitend wordt de bibliografie en de bijlagen weergegeven.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
Leeswijzer .....	4
Figuren.....	7
Tabellen .....	7
1. Inleiding .....	8
1.1. Context .....	8
1.2. Probleem- en doelstelling .....	11
1.3. Vraagstelling .....	12
2. Onderzoeksontworp.....	13
2.1. Methodologie .....	13
2.2. Onderzoekopzet .....	14
2.3. Onderzoekseenheden .....	15
2.4. Onderzoeksmethoden.....	19
2.5. Dataverwerking en analyse .....	21
2.6. Reflectie en beperkingen.....	21
3. Theorie.....	22
3.1. Plato 's Eudaimonia .....	23
3.2. Wolin 's Sublimatie-these.....	26
3.3. Rousseau 's Vertoog over de Ongelijkheid.....	30
3.4. Saint-Simon 's Industriële Organisatie .....	33
3.5. Overige literatuur .....	36
3.5.1. Mills' Machtselite .....	37
3.5.2. Mintzberg 's Politieke School .....	39
3.5.3. Mastenbroek 's Onderhandelingsactiviteiten .....	41
4. Het Model van Politiek Samenspel (MPS) en Proposities .....	43
4.1. Politiek Samenspel (PS <sup>+</sup> ) en Politieke Spelletjes (PS <sup>-</sup> ).....	43
4.2. 1 <sup>e</sup> fase interviews en casus.....	46
4.3. Gedachte Experiment.....	48
4.4. Proposities.....	50
4.4.1. Criteria .....	51

5.	Beoordelen van de proposities .....	53
5.1.	Beoordeling in interviews (2 <sup>e</sup> fase).....	53
5.1.1.	Casuïstiek, typerend voor MPS.....	55
5.2.	Beoordeling met praktijktheorie .....	57
5.2.1.	Collins' Niveau 5-Leiderschap.....	57
5.2.2.	De Waal 's HPO's .....	61
5.2.3.	Covey 's Zeven Leiderschapseigenschappen.....	63
5.2.4.	Kotter 's Achtfasenproces .....	65
5.2.5.	De Blot 's Business Spiritualiteit .....	66
6.	Conclusies.....	69
6.1.	Implicaties voor leiderschap.....	71
6.2.	Implicaties voor verder onderzoek.....	72
	Bibliografie .....	74
	Bijlage I Niveau 5-hiërarchie.....	77
	Bijlage II Kenmerken vliegwiel en valstrik .....	78
	Bijlage III HPO-factoren en implementatiestappen .....	79
	Bijlage IV Acht fasen voor verandering .....	81
	Bijlage V Beoordeling MPS met praktijkliteratuur .....	83

## Figuren

Figuur 1 Model onderzoekopzet.....	15
Figuur 2 Particulier en Collectief Organisationsbelang.....	16
Figuur 3 Organisatie piramide van Saint-Simon.....	35
Figuur 4 Analogie Plato / Wolin (tabel 5 hfdst 3.1).....	43
Figuur 5 Het vliegwiel van Collins.....	57

## Tabellen

Tabel 1 Overzicht Interviewfasen .....	14
Tabel 2 Overzicht interviews .....	17
Tabel 3 Overzicht praktijkliteratuur .....	18
Tabel 4 Overzicht literatuuronderzoek .....	22
Tabel 5 Analogie Plato / Wolin.....	25
Tabel 6 Episodes ontstaan machtselite.....	38
Tabel 7 Strategische denkscholen.....	39
Tabel 8 Overzicht onderhandelingsactiviteiten .....	42
Tabel 9 Overzicht PS <sup>-</sup> en PS <sup>+</sup> .....	45
Tabel 10 Twee kanten van Niveau 5-leiders .....	58
Tabel 11 De vijf pijlers van high performance organisaties .....	61
Tabel 12 Eigenschappen effectief leiderschap.....	64
Tabel 13 Niveau 5-hiërarchie (Collins, 2001, p. 30).....	77
Tabel 14 Kenmerken vliegwiel en valstrik (Collins, 2001, pp. 177-178).....	78
Tabel 15 Kenmerken HPO-factoren (Waal de, 2008) .....	79
Tabel 16 Overzicht HPO Implementatiestappen (Waal de, 2008) .....	80
Tabel 17 Achtfasenproces (Kotter, 2012).....	81
Tabel 18 Beoordeling MPS met praktijkliteratuur .....	83



## 1. Inleiding

### 1.1. Context

Naarmate men in een organisatie hoger op de ladder komt (verder van het primaire proces af) wordt steeds meer op abstract niveau gecommuniceerd. Er worden zaken impliciet besproken waarbij de zaken vanuit verschillende perspectieven worden benaderd afhankelijk van het belang dat wordt gediend en afhankelijk van de (macht)positie van de actoren. De wijze waarop informatie wordt gedeeld en het moment waarop dit wordt gedaan is afhankelijk van welk belang wordt gediend. Het belang van de organisatie, het eigen belang of beide. In deze context is het de vraag of het een ethische grens over gaat of niet? Er wordt in die zin vaak gesproken over politieke spelletjes. Deze benaming komt negatief over terwijl het bedrijven van politiek in een organisatie niet negatief hoeft te zijn. In de wetenschap is politiek vaak beschreven en onderzocht. Enkele voorbeelden hiervan met betrekking tot politiek bij veranderingen en politiek bij projectmanagement illustreren hoe politiek spel wordt gezien en gedefinieerd.

Door De Caluwé<sup>4</sup> en Vermaak<sup>5</sup> (2006) wordt politiek spel in het kader van veranderingen beschreven als: “de arena waarin actoren invloed uitoefenen op elkaar en waarbij die beïnvloeding bepalend is voor de route en de uitkomst van de verandering”.

Jeffrey Pinto<sup>6</sup>, schrijver van vele wetenschappelijke artikelen over projectmanagement, schrijft dat “de meeste van ons met een soort afkeer naar politieke activiteiten kijken. We vinden het onsmakelijk en schadelijk voor organisaties. En [...] alledaagse ervaringen laten zien aan beoefenaars en neutrale observators van politiek gedrag dat we naast vaak uitgedrukte persoonlijke minachting voor de toepassing van politiek gedrag, we gemakkelijk toegeven dat dit vaak een van de voornaamste krachten is in het proces van veranderingen binnen organisaties, ten goede of ten kwade”. Pinto geeft daarbij ook aan dat “politiek gedrag, soms gedefinieerd als een proces waarbij individuen en/of groepen macht zoeken, verkrijgen en vasthouden, wijdverspreid is in moderne organisaties”. (Pinto, 1998, p. 85)

Meer algemeen vermeldt de Van Dale over politiek als bijvoeglijk naamwoord dat het (1) “betrekking heeft op regering, bepaaldelijk op de voering van het regeringsbeleid in gegeven omstandigheden, en op organisatie van het staatkundig leven”, en (2) “in betrekking staand tot het staatkundig beleid, de politiek: politieke doeleinden, inzichten”, en (3) “met (of getuigend van) veel overleg, synoniem: behendig, sluw”. Als zelfstandig naamwoord (geen meervoud) vermeldt de Van Dale (1) “het geheel van staatkundige beginselen en regels volgens welke een staat, gewest enz. wordt of moet worden geregeerd, synoniem: staatkunde”, en (2), “een handelswijze, gedragslijn van een regering als zodanig ten aanzien van bepaalde objecten”, en (3), “een manier van optreden, van doen, synoniem: tactiek”. (1992)

Er zijn dus meerdere definities te geven van politiek of van politiek spel. Afhankelijk van de context worden deze definities anders omschreven. Van belang voor dit onderzoek is dat politiek spel binnen organisaties samenhangt met de verschillende belangen van de actoren, met machtsuitoefening en beïnvloeding van andere actoren.

In mijn persoonlijke ontwikkeling als leidinggevende binnen een grote organisatie heb ik zelf ook geworsteld met het politieke spel. Ik wilde hieraan niet meedoen en kreeg een nare bijmaak als het over het politieke spel ging.

---

<sup>4</sup> Léon de Caluwé, sociaal psycholoog, hoogleraar advieskunde Vrije Universiteit, Amsterdam

<sup>5</sup> Hans Vermaak, natuurwetenschapper en organisatiepsycholoog, organisatieadviseur Twynstra Gudde

<sup>6</sup> Jeffrey Pinto, Professor of Management, Pennsylvania State University

Ondanks deze afkeer van de spelletjes zag ik dat er ook politiek werd bedreven die wel binnen de ethische normen van de organisatie paste en ik besprak dit met mijn toenmalige coach. In dit gesprek deed hij de suggestie om de vorm van politiek die binnen de ethische normen valt geen politiek spelletje, maar een politiek samenspel te noemen. Dit model sluit beter aan omdat het voor beïnvloeding van elkaar noodzakelijk is dat er meerdere actoren zijn en omdat het tevens een positievere associatie geeft.

Dit onderzoek is een zoektocht naar het optimaal functioneren van het model van politiek samenspel zodat wordt bijgedragen aan het collectieve belang van de organisatie. Deze optimalisering van het collectief is belangrijk voor organisaties omdat het om het bestaansrecht op lange termijn van de organisatie gaat. Om hierin richting te geven is een organisatievisie van belang en meestal zijn er voldoende documenten die als richtlijnen kunnen dienen voor het handelen van leiders zoals een visie en missie, kernwaarden, een gedragscode, etc. Desondanks komt het regelmatig voor dat politieke spelletjes worden gespeeld die gericht zijn op individuele belangen in plaats van politiek samenspel gericht op het organisatie belang.

Het is niet eenvoudig om het model van politiek samenspel te definiëren en concreet uit te leggen. Het volgende voorbeeld is een illustratie van dit probleem:

Voorbeeld A:

*Manager A is goed in zijn vak, inspirerend, haalt goede resultaten en hij staat goed bekend.*

*Inhoudelijk is hij betrokken en hij bezit genoeg kennis voor een directeursfunctie.*

*Hij is wel erg jong, begin dertig, voor een dergelijke functie.*

*De Raad van Bestuur (RvB) is wel overtuigd en draagt hem voor bij de Ondernemingsraad (OR). Zij zijn sceptisch door zijn jonge leeftijd, maar gaan akkoord onder de volgende voorwaarde. De manager krijgt de functie voor een jaar en daarna volgt evaluatie en kan het alsnog teruggedraaid worden. De manager gaat hiermee zelf ook akkoord.*

*Na een jaar volgt evaluatie en de OR is overtuigd en wil de manager in de functie aanhouden. De RvB ook. Goed nieuws, maar de manager heeft zelf een andere (vergelijkbare) functie aangenomen bij een andere BV binnen dezelfde holding (zelfde RvB).*

*De OR en de RvB zijn hierover ontstemd, maar volgens de geldende regels heeft de manager niets fout gedaan. Mogelijk wilde hij niet wachten op een besluit, maar nam hij het zekere voor het onzekere. Na nog een jaar waarbij de manager bovenmatig presteert wordt hij voorgedragen om op termijn een functie in de RvB te vervullen.*

*De termijn verloopt positief en het gesprek met de Raad van Toezicht (RvT) volgt, maar ook zij vindt hem jong. De resultaten van de manager zijn echter goed en er wordt akkoord gegeven.*

*Binnen een maand na zijn aanstelling als lid van de RvB laat de manager weten dat hij een bestuursfunctie heeft aangenomen bij een andere organisatie dichterbij huis waardoor hij minder reistijd heeft en daardoor een substantieel groter deel bij zijn gezin kan zijn.*

In dit voorbeeld zijn de motieven en achtergrond van deze manager niet duidelijk beschreven. Het is gemakkelijk om deze manager te veroordelen of juist gelijk te geven, maar is dat het discussiepunt, en handelde de manager uit eigen belang en zo ja waarom? Wat zijn de achterliggende motieven? Welke actoren zijn nog meer betrokken bij de situatie? Heeft de organisatie hierbij schade opgelopen en zo ja welke? Deze vragen zijn niet eenvoudig te beantwoorden, maar het is wel duidelijk dat de politiek in deze casus betrekking heeft op macht en belangen van de verschillende actoren. Is hij een gladde rat? Of een slimme strateeg?

De manager in de casus heeft misschien niet vooraf beoogd dat hij uiteindelijk in de laatste functie terecht kwam en hij heeft te goeder trouw gehandeld met het aanvaarden van de bestuursfunctie, maar de nieuwe functie bij de andere organisatie kwam misschien plotseling vacant.

Alle belangen afwegende heeft hij deze keus gemaakt. Als we dieper graven in zijn persoonlijke situatie komen we misschien tot een andere conclusie dan dat hij uit eigen belang handelde.

In beide gevallen kan het gedrag hetzelfde zijn, maar de achterliggende motieven zijn verschillend. Het model van politiek samenspel is de vorm van politiek waarbij de intenties duidelijk zijn en waarbij het organisatiebelang transparant voorop staat. De leiders in de organisatie hebben daarin een belangrijke verantwoordelijkheid. De voorbeeldfunctie van deze leiders is van belang voor de organisatie omdat navolging zonder antwoord te hebben op bovenstaande vragen een verkeerde interpretatie van het voorbeeld zou kunnen geven waardoor volgers vanuit een verkeerd motief zouden kunnen gaan handelen. Aangezien er al veel voorbeelden in de media zijn geweest waarin leiders onethisch gedrag hebben laten zien liggen leiders steeds meer onder een vergrootglas.

Dit wordt ook in de wetenschap onderkend zoals blijkt uit onderzoek van Barbara Kellerman<sup>7</sup>. Zij schrijft over de verschuiving van de machtsbalans tussen leiders en volgers. Van belang hierbij is de vermindering van invloed van leiders ten opzichte van de invloed van volgers: "Het is een cultureel verschijnsel dat volgers zich steeds meer gerechtigd voelen om hun leiders te bekritisieren. Dit wordt nog versneld door de technologische ontwikkelingen. De meest intieme informatie is snel online beschikbaar over leiders. Een klein misstapje of een heldendaad wordt direct breed uitgemeten en wijd verspreid binnen enkele seconden via LinkedIn, Facebook en Twitter". (Kellerman, 2013) De voorbeeldfunctie wordt dus steeds belangrijker. Een kleine actie kan grote gevolgen hebben. Vergelijk dit met handen wassen. Het is een eenvoudige handeling en kan gemakkelijk als gewoonte worden aangeleerd, maar doordat te weinig mensen daadwerkelijk hun handen wassen worden vele mensen geïnfecteerd: een kleine handeling met grote gevolgen. Op deze manier heeft ook het gedrag van leiders grote invloed op de volgers.

Als metafoor is het "vuile handen dilemma" zoals Kaptein<sup>8</sup> (2002) dit beschrijft, ook belangrijk in de voorbeeldfunctie. Welke keus maakt de leidinggevende in de situatie van tegengestelde belangen? Het kan voorkomen dat stakeholders andere belangen hebben dan de organisatie waarvoor de leidinggevende werkt. Minder hoge kosten en toch hoge kwaliteit zijn tegenstrijdig aan betere arbeidsvoorwaarden. De leidinggevende zal vuile handen moeten maken, welke keus hij ook maakt. (2002, p. 20) Een sprekend voorbeeld hiervan beschrijft Aristoteles: "[...]wanneer bij een storm de lading overboord wordt gegooid: niemand gooit deze zomaar uit vrije wil weg, maar iedereen die bij zijn verstand is, doet dat alleen om zichzelf en de overigen te redden". (2005, p. 116) Naderhand wordt er wel uitleg gevraagd aan de kapitein die de lading overboord gooit, ook al is zijn handelen begrijpelijk. Afhankelijk van de situatie, van zijn verhaal en die van de bemanning, maar ook van zijn reputatie en positie binnen de organisatie wordt zijn handelen beoordeeld. Een praktijkvoorbeeld van het vuile handen dilemma is het volgende:

Voorbeeld B:

*Bij een fusie tussen twee organisaties is de verbinding tussen twee culturen belangrijk, maar ook het behoud van de eigen cultuur voor elk afzonderlijk bedrijf. Daarnaast is het van belang dat elk van de fusiepartners een percentueel even groot aandeel van de macht krijgt.*

*In deze casus moeten de directeursfuncties verdeeld worden. De Raad van Bestuur (RvB) is in goede overeenstemming vastgesteld en benoemd en deze nieuwe RvB heeft de keus tussen twee managers voor een van de directeursfuncties. Er zijn twee geschikte kandidaten.*

*De ene manager, uit de ene organisatie, is kwalitatief de beste kandidaat gezien zijn ervaring, opleiding en achtergrond.*

---

<sup>7</sup> Barbara Kellerman is oprichter en directeur van het Center for Public Leadership en hoogleraar aan de John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

<sup>8</sup> Muel Kaptein (1969 -), Professor Bedrijfsethiek en Integriteitsmanagement, RSM Erasmus Universiteit Rotterdam; oprichter KPMG Integrity

*De andere manager, uit de andere organisatie, is ook geschikt, maar heeft minder ervaring en is minder goed gekwalificeerd. De RvB kiest voor de manager die minder goed voor de functie geschikt is omdat dit beter past bij de afspraken betreffende cultuur en balans tussen de twee fusiepartners.*

Welke keuze de Rvb ook maakt, zij zal “vuile handen” maken. Óf de fusie verloopt minder goed en de fusiepartner geeft aan dat er een ongelijke verdeling is van managementfuncties, óf de juiste mens werkt niet op de juiste plaats doordat de beste kandidaat toch niet de functie kreeg. De RvB heeft “vuile handen” gemaakt door de lading, de kennis en ervaring, spreekwoordelijk overboord te zetten om het schip, de fusie, te redden in het belang van de nieuwe organisatie. Een politieke keuze, waarbij het hogere doel van een geslaagde fusie wordt gediend.

De voorbeelden A en B worden ter verduidelijking van politiek in organisaties, gebruikt in de eerste fase interviews. Er zijn twee fases in het onderzoek waarin interviews worden gehouden aan de hand van voorbeelden en casus. Deze fases worden uitgelegd in hoofdstuk 2.2.

Naast het “vuile handen dilemma” beschrijft Muel Kaptein ook het “vele handen dilemma”: zoveel hoofden, zoveel belangen. (2002, p. 25) In een kleine organisatie met enkele managers zal er minder sprake zijn van politiek omdat daarvoor minder mogelijkheden zijn. Het kleine aantal managers kan bijvoorbeeld de schaarse middelen samen goed verdelen en ook al kan er daarover een scherpe discussie ontstaan, men zal dit in de kleine groep moeten oplossen. De ruimte voor politiek is daarbinnen beperkt. In een grote groep echter zijn hiervoor meer mogelijkheden. Kaptein beschrijft voorbeelden van interne concurrentie, strijd om budgetten, middelen of aandacht van de directie als onderdelen van het “vele handen dilemma”. (2002, p. 25) Hiermee wordt duidelijk dat hoe groter de organisatie hoe meer belangen er kunnen spelen en hoe eerder er van politiek samenspel sprake kan zijn. Deze politiek kan van grote waarde zijn voor de organisatie en vanuit de organisatie ook voor de samenleving.

## 1.2. Probleem- en doelstelling

Het **probleem** wat in dit onderzoek wordt behandeld is dat de kenmerken van het model van politiek samenspel tussen leiders onderling en tussen leiders en volgers niet zijn beschreven en dat politiek een negatieve lading heeft terwijl politiek samenspel ten positieve werkt van de organisatie. Politieke spelletjes zijn als negatieve kant ongewenst terwijl politiek samenspel als positieve kant van het spel altijd in het belang van de organisatie is.

Als het duidelijk is dat er politiek wordt bedreven, dat er sprake is van een politieke organisatie dan kan dit beter ethisch juist worden gedaan zodat het de organisatie ten goede komt.

Het probleem is dat niet door iedereen geaccepteerd wordt dat er een correcte vorm van politiek bedrijven bestaat. Door zich buiten het politieke speelveld te plaatsen, door er simpelweg niet aan mee te doen, worden mensen juist beïnvloed op een manier die zij niet willen waardoor zij toch onderdeel worden van deze politiek. Dit wordt benoemd als ongewenste politieke spelletjes terwijl de bedreven politiek wel in het belang van het collectief kan zijn. Het probleem is dus dat niet duidelijk is voor veel leiders dat een model van politiek samenspel (MPS) het (collectieve) belang van de organisatie kan dienen en dat de beleving van politiek in organisaties negatief is.

Het **doel** van het onderzoek is inzicht te geven in het model van politiek samenspel voor organisaties en meer specifiek voor de management-development trajecten zodat politiek kan worden uitgelegd en besproken. Toekomstige leidinggevendenden kunnen daardoor onderscheid maken tussen politieke spelletjes en politiek samenspel. Met dit onderzoek wil ik aantonen dat het model van politiek samenspel (MPS) kan worden gebruikt om, door het dienen van de collectieve belangen, de organisaties te laten excelleren.

### 1.3. Vraagstelling

In de afgelopen decennia heeft er een verschuiving plaatsgevonden van politiek wat in de oudheid een positieve lading had naar een negatieve lading waar men ver van wil blijven. Politiek is iets negatiefs geworden.

Aan de hand van proposities wil ik laten zien dat het model van politiek samenspel (MPS) een positieve invloed op de organisatie kan hebben. MPS dient het algemeen belang van de organisatie en kan eveneens een positieve invloed hebben op de individuele belangen van medewerkers.

De hoofdvraag voor dit onderzoek is:

***Wat is het belang voor organisaties van een model van politiek samenspel binnen die organisaties?***

Deze hoofdvraag is onderverdeeld in de volgende deelvragen:

***Hoe komt politiek samenspel binnen een organisatie tot stand?***

***Aan welke criteria dient het model van politiek samenspel binnen organisaties te voldoen?***

***Wat zijn de implicaties van het model van politiek samenspel (MPS) voor leiderschap in organisaties?***

Een belangrijk aspect in deze vraagstelling is de rol van de verschillende belangen en in deze scriptie wil ik de verschillende aspecten van het model van politiek samenspel (MPS) belichten zoals onderhandelen, inzet van macht en strategie.

## 2. Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp is onderverdeeld in de methodologie (2.1.), de onderzoeksopzet (2.2.), de onderzoekseenheden (2.3.), de onderzoeksmethoden (2.4.), de dataverwerking en analyse (2.5.) en tot slot de reflectie en de beperkingen (2.6.)

### 2.1. Methodologie

Om een antwoord te vinden op de vraagstelling wordt in dit normatief onderzoek gebruik gemaakt van de methode van reflectief equilibrium. (Daniels, 2011) Dit is een proces waarin wordt gezocht naar het evenwicht in theorie en intuïtie bij het beoordelen van specifieke voorbeeldsituaties. In alledaagse situaties wordt dit gedaan door plussen en minnen, door voordelen en nadelen tegen elkaar af te wegen bij het nemen van een besluit. Bijvoorbeeld bij de aanschaf van een product; kosten tegenover kwaliteit, intensiviteit van gebruik ten opzicht van comfort, nieuw of tweede hands versus kosten en onderhoud. Na het onderzoeken van deze voor- en nadelen worden zij tegen elkaar afgewogen en wordt besloten om tot koop over te gaan of niet.

In de wetenschap is dit uitgewerkt tot een filosofische denkmethode. In de oudheid werd dit bedreven door Plato en Aristoteles en meer recent door John Rawls. (1971, 1999) In dit onderzoek staat de theorie als basis naast intuïtie, praktijkervaring en praktijk theorie. Wat zegt de klassieke theorie over politiek samenspel en hoe verhoudt zich dit tot de intuïtie en praktijkervaring van de onderzoeker en de respondenten, de geïnterviewden. Reflectief equilibrium wordt gezocht door de inzichten uit literatuuronderzoek, uit intuïtie en de praktijkinzichten steeds meer bij elkaar te brengen. Door de empirische feiten uit de praktijk, verkregen uit interviews en praktijkervaring, steeds beter aan te laten sluiten bij de gezaghebbende meningen wordt getracht dit evenwicht te vinden. Door proposities te beoordelen wordt systematisch getracht alternatieven te weerleggen. Dit is vergelijkbaar met de socratische methode zoals Plato deze al toepaste. Het belangrijkste punt daaruit is dat *“de veronderstellingen een standaard verstrekken voor het onderscheiden van verdedigbare en onverdedigbare overtuigingen, die volledig immanent is voor de methode, een die geen enkele gefundeerde zekerheid vereist nog accepteert die niet gerechtvaardigd kan worden door de systematische immanente weerlegging van de alternatieven.”* (Meckstroth, 2012)

De methode van reflectief evenwicht wordt in dit onderzoek gecombineerd met het doen van een gedachte experiment en casuïstiek. Gedachte experimenten zijn middelen van de verbeelding om de natuur van dingen te bestuderen en worden meestal in verhaalvorm gebracht. (Brown & Fehige, 2011) Het wordt in dit onderzoek toegepast als *“een soort toetsingsmechanisme dat van pas kan komen om de plausibiliteit van theorieën te testen.”* (Lemmens, 2006)

In dit onderzoek wordt vanuit de invalshoek van de deugdenethiek een generiek model gevormd voor het analyseren van politiek in organisaties.

Zoals Green en Donovan (2010) aangeven dient een normatieve theorie aan te sluiten bij de realiteit van de praktijk: *“Organisatie ethiek is van oorsprong normatief, en waarden en ideeën hebben geen zin en worden niet geaccepteerd door managers als deze niet samensmelten met een begrip van de realiteit van de zakenwereld”*. Om de koppeling te maken tussen de waarden en ideeën en de praktijk zullen we proposities opstellen op basis van literatuurstudie. Uitgangspunt daarbij zijn algemeen aanvaarde normen en waarden uit de klassieke Griekse literatuur. Vanuit deze normen wordt een (intuïtief) beeld gezocht dat passend is bij politiek samenspel in hedendaagse organisaties en de verschillende aspecten die daarbij een rol spelen. Naast de klassieke literatuur wordt ook hedendaagse literatuur gebruikt om het gevormde beeld te beoordelen.

## 2.2. Onderzoekopzet

De klassieke theorie van Plato over rechtvaardigheid en eudaimonia wordt gebruikt als het uitgangspunt en in dit onderzoek wordt de koppeling gelegd tussen zijn city-soul analogie en de sublimatie-these van Wolin.

Sheldon S. Wolin, geboren in 1922, is een Amerikaanse politieke filosoof en schrijver over hedendaagse politiek. In 1960 schreef hij het boek *Politics and Vision: continuity and Innovation in Western Political Thought*. Dit boek werd in 2004 opnieuw uitgegeven en hoofdstuk tien, "The age of organization and the sublimation of politics" bleef een belangrijk onderdeel. Hierin beschrijft Wolin de these dat politiek is gesublimeerd van het besturen van de samenleving naar politiek in organisaties. (2004) Deze theorie is van groot belang voor dit onderzoek omdat Wolin's these als basis dient voor een generiek model voor politiek samenspel (MPS) in organisaties. Door de koppeling van klassieke beelden aan hedendaagse organisaties en politiek wordt een analogie zichtbaar welke de basis is van de proposities over politiek samenspel.

De theorie wordt onderbouwd aan de hand van andere theorie, die van invloed is gebleken op de huidige samenleving en op hedendaagse organisaties, over de verschillende onderdelen van het model van politiek samenspel zoals gemeenschapszin, organisatie, strategie en onderhandelen. Om meer inzicht te krijgen in de werking van politiek samenspel in de praktijk worden gedurende het onderzoek in *twee fases* interviews gehouden.

De *eerste* fase loopt parallel met het literatuuronderzoek en heeft als functie om de eigen ervaring en intuïtie te staven aan de praktijk en om empirische feiten te verzamelen voor het model van politiek samenspel (MPS). In deze (1<sup>e</sup> fase) interviews worden ter illustratie de voorbeelden A en B uit hoofdstuk 1.1 gebruikt. Uit deze interviews komt casuïstiek voort (casus 1 en 2, hoofdstuk 4.1). De *tweede* fase is de beoordelingsfase en de functie van de interviews in deze fase is dan ook het beoordelen van MPS. Een overzicht van de twee fases vindt u in onderstaande tabel.

Tabel 1 Overzicht Interviewfases

<u>Interview</u>	<u>Doel</u>	<u>Met gebruik van</u>	<u>Resultaat</u>
1 <sup>e</sup> fase	Staven intuïtie en eigen ervaring	Voorbeelden A en B	Informatie voor gedachte experiment en proposities
	Empirische feiten verzamelen	Individuele respondenten	Casus 1 en 2 voor 2 <sup>e</sup> fase
		Focusgroep	
2 <sup>e</sup> fase	Beoordeling MPS	Casus 1 en 2 uit 1 <sup>e</sup> fase	Beoordeling
	Verzamelen empirische feiten	Individuele respondenten	Casus a, b en c
		Focusgroep	

Op basis van de theorie wordt een eerste versie gegeven van MPS (Hoofdstuk 4). Daarbij wordt het verschil aangegeven tussen politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) en politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) (hoofdstuk 4.1). Aan de hand van deze eerste versie en de eerste praktijkvoorbeelden uit de 1<sup>e</sup> fase interviews (hoofdstuk 4.2) wordt een gedachte experiment beschreven (hoofdstuk 4.3) ter verduidelijking van MPS, en vervolgens worden proposities opgesteld (hoofdstuk 4.4).



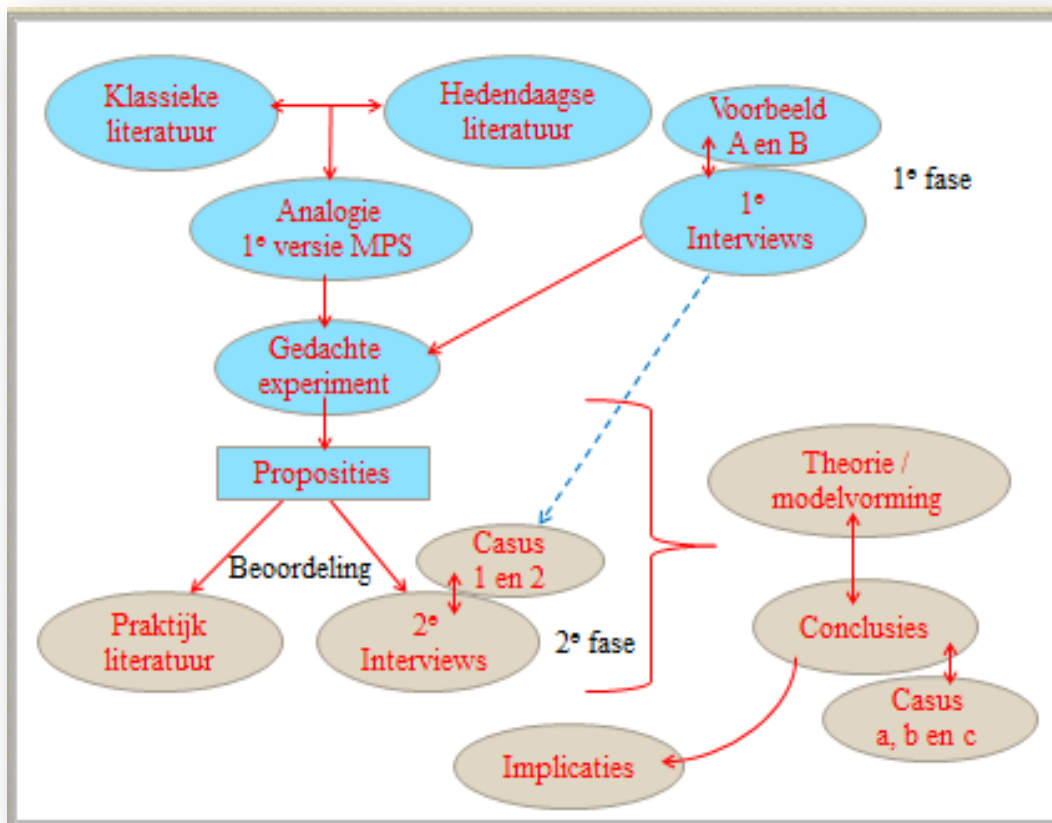
Ter beoordeling van de proposities worden criteria beschreven op basis van de empirische informatie uit de interviews (1<sup>e</sup> fase), het gedachte experiment en de theorie. Deze criteria staan beschreven in hoofdstuk 4.4 waar u ook de proposities vindt.

Met deze proposities wordt het model van politiek samenspel beoordeeld aan de praktijk (hoofdstuk 5). Dit wordt gedaan in de 2<sup>e</sup> fase interviews aan de hand van de criteria en de casus uit de 1<sup>e</sup> interviews. De proposities worden in deze fase ook beoordeeld aan de hand van hedendaagse praktijkliteratuur.

De onderbouwing voor de keuze voor de praktijkliteratuur vindt u in paragraaf 2.4.

In onderstaand figuur is de onderzoeksopzet weergegeven.

Figuur 1 Model onderzoeksopzet



### 2.3. Onderzoekseenheden

#### Afbakening

Dit onderzoek wordt afgebakend door het te beperken tot een model van politiek samenspel binnen organisaties en niet de politiek die door een organisatie met externen wordt bedreven.

Het onderzoek wordt binnen non-profitorganisaties verder beperkt tot de context van voornamelijk de Geestelijke Gezondheidszorg (GGz), maar ook het onderwijs en het gevangeniswezen (Justitie).

Het concept winst maximalisatie en voordeel voor de aandeelhouders geeft een andere dynamiek in politiek samenspel wat in dit onderzoek buiten beschouwing wordt gelaten.



### Analyseniveau

Om het model van politiek samenspel te verduidelijk dienen we de terminologie en positie van belangen helder voor ogen te hebben. Beïnvloeding van en door verschillende actoren is wat met politiek wordt beoogd en dit gebeurt in het belang van een particulier of een collectief belang.

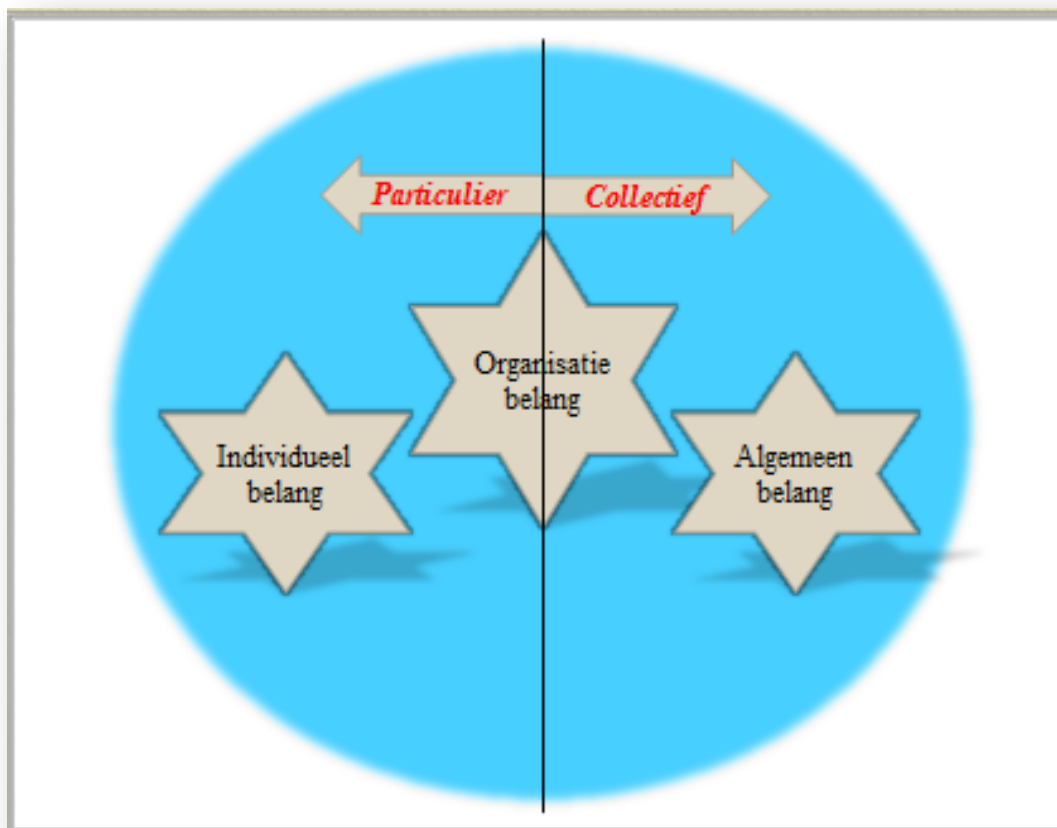
Het *organisatie belang is particulier* als we er naar kijken vanuit het algemeen belang van de samenleving. Het algemeen belang van de samenleving is dan het collectieve belang.

Het *organisatiebelang is collectief* als we er naar kijken vanuit de medewerkers van de organisatie, vanuit het individu. De individuele belangen van de medewerkers zijn in dit geval de particuliere belangen.

Dit verschil in hoe naar het organisatiebelang kan worden gekeken is weergegeven in onderstaande figuur.

In grote organisaties waar een onderverdeling is gemaakt in divisies of afdelingen kan dit op dezelfde manier worden uitgelegd waarbij de afdeling voor de medewerkers collectief is, maar voor de totale organisatie particulier. In dit onderzoek is de onderzoekseenheid de organisatie zoals afgebakend en met het collectieve belang wordt het organisatiebelang bedoeld en met het particuliere belang het individuele belang van de medewerkers uit die organisatie. Waar dit anders wordt bedoeld zal dit worden aangeven.

**Figuur 2** Particulier en Collectief Organiseatiebelang



### Interview respondenten

Er zijn drieëntwintig mensen geïnterviewd binnen de aangegeven werkvelden. Twaalf interviews waren individueel en twee interviews waren met groepen. Een groep van vijf en een groep van zes respondenten.

Met vier individuele respondenten en met één groep is het interview in de eerste fase van het onderzoek gevoerd. Met één van deze individuele respondenten is het interview een tweede keer gevoerd in de tweede fase.

De overige interviews (negen) zijn in de tweede fase gevoerd met de resterende respondenten en met de tweede groep. (zie onderstaande tabel)

Na 25 jaar in de zorg en daarvan ruim tien jaar in een leidinggevende functie binnen de GGz, beschik ik over een netwerk waarin een aantal mensen een invloedrijke functie bekleedt binnen verschillende organisaties. Op basis van de reputatie die deze mensen hebben zijn zij geselecteerd en benaderd voor een interview.

Macht en invloed zijn belangrijke factoren voor het bedrijven van politiek samenspel. De gekozen managers bekleden allen een positie waarin zij beschikken over deze macht en invloed. Naast getoonde eerlijkheid en ervaring met politiek zijn dit de belangrijkste criteria voor de selectie van leiders voor de interviews.

Tabel 2 Overzicht interviews

<b>N=</b>	<b>Functie</b>	<b>Onderdeel</b>	<b>Werkveld</b>	<b>1<sup>e</sup> fase</b>	<b>2<sup>e</sup> fase</b>
3	Lid Raad v Bestuur	Zorginstelling	GGz	1	2
1	Bestuurder	Deel zorginstelling	GGz	1	
2	Directeur	Deel zorginstelling	GGz		2
2	Divisiemanager	Divisie zorginstelling	GGz		2
1	Teamleider	Bachelor opleiding	HBO Onderwijs	1	
1	Directeur	Master opleiding	WO Onderwijs		1
1	Directeur	Huis v bewaring	Min Jus, DJI	1	1
1	Accountmanager	Ontwikkelingshulp	Min Econ Z		1
Groep (6)	THK <sup>9</sup>	MD traject	GGz	1 (6)	
Groep (5)	Projectgroep	Divisie	GGz		1 (5)
Totaal 23				Totaal 10	Totaal 14

### Praktijkliteratuur

In de huidige tijd van crisis en financiële tekorten en bezuinigingen zijn er grote veranderingen en ontwikkelingen gaande om het welzijn van de burgers en de economie in Nederland weer op hoger niveau te krijgen. Hieruit volgt overheidsbeleid dat grote invloed heeft op zorg en onderwijs, maar ook op uitvoeringsinstanties van ministeries zoals o.a. het gevangeniswezen.

Veel instellingen treden deze ontwikkelingen tegemoet met gebruik van literatuur als bron voor het maken en beoordelen van organisatiebeleid. Deze literatuur wordt gevonden in managementbladen, bij trainingen, en op seminars en opleidingen. Bovendien wordt deze literatuur vaak geciteerd door andere auteurs van managementliteratuur. Het is literatuur op het gebied van verandermanagement, leiderschap en succesfactoren van bedrijven.

<sup>9</sup> THK, Talentclub Hoger Kader, management development programma voor leidinggevendenden ter voorbereiding op een hogere kaderfunctie dan zij nu (middenkader) bekleden.

De vraag of dit de juiste literatuur is zal in de toekomst moeten blijken, maar een feit is dat ze nu, ook binnen onderzochte organisaties, worden gebruikt en zoals Goshal<sup>10</sup> (2005) ons wijst op de dubbele hermeneutiek die de link karakteriseert tussen theorie en praktijk in het sociale domein, kan theorie in sociale wetenschap “self-fulfilling” werken. Omdat en doordat de theorie wordt toegepast kan ze ook werken in de praktijk.

De gekozen literatuur wordt als leidend gezien voor de bedrijfscultuur en bedrijfsvoering binnen de hedendaagse non-profit organisaties en wordt door de Raad van Bestuur van een van de grootste instellingen in de GGz in Nederland als verplichte literatuur gesteld voor alle leidinggevendenden. Binnen deze instelling wordt van de leidinggevendenden verwacht dat deze literatuur wordt gelezen voorafgaande aan een jaarlijkse managementtraining. Dit wordt getoetst door de verplichting dat de leidinggevende ook een vragenlijst dient te beantwoorden aan de hand van deze praktijkliteratuur. De instelling heeft deze boeken geselecteerd op basis van de ontwikkelingen sinds de uitbraak van de crisis in 2008, de ontwikkelingen en veranderingen die daaruit voorkomen en de wens om een duurzaam goed presterende organisatie te zijn en blijven.

De respondenten uit andere organisaties zijn bekend met de meeste van deze literatuur.

De eerste twee boeken (Collins en De Waal) beschrijven de succesfactoren van langdurig succesvolle bedrijven en hoe organisaties langdurig effectief en efficiënt kunnen blijven. Het derde boek (Covey) beschrijft de zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Het vierde boek (Kotter) beschrijft acht fasen voor een succesvolle verandering en het vijfde boek (De Blot) beschrijft hoe spiritualiteit, bezieling, de diepste verlangens van medewerkers, binnen organisaties kunnen bijdragen aan het bereiken van gezamenlijke doelen.

In de onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de gekozen literatuur die in de praktijk gebruikt wordt.

Tabel 3 Overzicht praktijkliteratuur

<u>Auteur</u>	<u>Titel</u>	<u>Onderwerp</u>	<u>Relevantie voor Politiek samenspel</u>
Jim Collins <sup>11</sup>	Good to Great (2001)	Succesfactoren van bedrijven	Wel/niet politiek bedrijven
André de Waal <sup>12</sup>	High Performance Organizations (2008)	Succesfactoren van bedrijven	Wel/niet politiek bedrijven
Stephen R. Covey <sup>13</sup>	De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (2010)	Leiderschap	Politiek samenspel door leiders
John P. Kotter <sup>14</sup>	Leiderschap bij verandering (2012)	Verandermanagement	Politiek samenspel bij veranderprocessen
Paul de Blot <sup>15</sup>	Business Spiritualiteit (2011)	Zakelijkheid, bezieling en samenwerking	Spiritualiteit in politiek samenspel

<sup>10</sup> Sumantra Goshal (1948-2004), professor Strategisch en Internationaal Management aan de London Business School en het Advanced Institute of Management Research (AIM), UK.

<sup>11</sup> James, C. Collins, (1958-), management consultant, schrijver, docent Stanford University Graduate School of Business

<sup>12</sup> André A. de Waal, (1960-) Associate professor Strategic management, Maastricht School of Management

<sup>13</sup> Stephen R. Covey, (1932-2012), professor in Leadership, Utah State University, School of Business

<sup>14</sup> John Paul Kotter, (1947-), (emeritus) hoogleraar Organisatiekunde en veranderingsmanagement, Harvard University, Chief Innovation Officer, Kotter International

<sup>15</sup> Paul de Blot, (1924-), Hoogleraar Business Spiritualiteit, Business Universiteit Neyenrode

## 2.4. Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek wordt in drie delen uitgevoerd. Literatuuronderzoek **(1)**, het opstellen van de proposities **(2)**, en beoordelen van de proposities **(3)**.

De optimalisering van het collectief is het uitgangspunt bij het ontwikkelen en beoordelen van de proposities over het model van politiek samenspel binnen organisaties. Voor het beoordelen van de proposities worden interviews gebruikt en hedendaagse praktijk literatuur.

### Literatuuronderzoek (1)

In het eerste deel wordt de klassieke Griekse literatuur van Plato en Aristoteles onderzocht. Deze literatuur geldt als de basis van filosofie en deugdenethiek en wordt bestudeerd op rechtvaardigheid en optimaal functioneren. Na de studie van deze basis wordt andere invloedrijke literatuur bestudeerd op politiek samenspel in organisaties en op verschillende belangen. De theorie van Wolin is hierin van belang door zijn sublimatie-thesen. Daarin diept hij twee visies verder uit welke ook voor dit onderzoek relevant zijn. De theorie van Rousseau over gemeenschapszin en de theorie van een andere invloedrijke filosoof Saint-Simon, die vlak na de Franse Revolutie zijn theorie beschreef over industriële organisatie. Voor het model van politiek samenspel zijn onderhandelen, strategie en macht eveneens belangrijke kernbegrippen en hiervoor wordt invloedrijke literatuur bestudeerd met als doel het model verder te verscherpen en verduidelijken. De literatuur wordt uitgebreid beschreven in het volgende hoofdstuk 3, paragraaf 3.1 t/m 3.5.

### Opstellen van de proposities (2)

Vanuit de theorie wordt een eerste concept beschreven van het model van politiek samenspel (MPS). Parallel aan het literatuuronderzoek worden een aantal interviews (1<sup>e</sup> fase) gehouden om empirische feiten te verzamelen en om de eerste beelden en intuïtie over politiek samenspel te bespreken. Deze interviews worden gehouden aan de hand van de ziel/gemeenschap analogie die volgt uit het literatuuronderzoek (Plato). Naast deze analogie, worden de voorbeelden A en B, uit hoofdstuk 1.1, besproken.

Daarna wordt het model van politiek samenspel verduidelijkt met een gedachte experiment. Het gedachte experiment dat wordt uitgevoerd betreft een “vrij” experiment. Volgens Lemmens leveren vrije experimenten weinig zekerheid, maar leveren wel hypothesen op die vervolgens getoetst moeten worden. (2006) Op basis van het literatuuronderzoek en de daaruit volgende eerste versie van MPS, de uitkomsten uit de eerste fase interviews en het gedachte experiment worden vervolgens de proposities opgesteld.

### Beoordelen van de proposities (3)

De beoordeling van de proposities wordt gedaan in interviews (2<sup>e</sup> fase) en aan de hand van de hedendaagse praktijkliteratuur.

#### Interview methode:

##### *Algemeen:*

Vóór het interview wordt uitgelegd dat het doel van het gesprek is om de theorie van politiek samenspel te bespreken en de proposities te beoordelen. Er wordt duidelijk gemaakt dat de gegeven informatie niet herleidbaar wordt weergegeven in het rapport zodat een veilige setting wordt gecreëerd waarin de respondent open kan vertellen over de eigen praktijkervaring. Aan de hand van de voorbeelden en casus en de praktijkervaring wordt gezocht naar voorspraak en tegenspraak met als doel om met de respondent tot een bepaalde mate van evenwicht te komen.

### *1<sup>e</sup> fase (vóór het tot stand komen van de proposities):*

Het interview start met een korte presentatie van het literatuuronderzoek. Een analogie op basis van de theorie wordt toegelicht en de respondent wordt gevraagd of hij/zij zich hierin kan vinden. Een eerste versie van het model van politiek samenspel wordt aan de hand van voorbeelden (A en B) uit hoofdstuk 1.1 uitgelegd en de respondent wordt gevraagd wat de invloed is op de organisatiebelangen. Het interview wordt vervolgd met een gesprek over de praktijkervaringen van de respondent op het gebied van politiek spel. Een vast omlijnd model is in deze fase nog niet uitgewerkt. Door op deze manier het interview op te bouwen en de respondent duidelijk te maken wat de grenzen van het onderzoek zijn wordt getracht de bias te verminderen die kan ontstaan door “politiek correcte” of sociaal wenselijke antwoorden. Aan de hand van de praktijkervaringen van de respondent worden casus beschreven die worden gebruikt in de interviews in de tweede fase.

### *2<sup>e</sup> fase (beoordelen van de proposities):*

De opbouw van het interview is hetzelfde als in de 1<sup>e</sup> fase. In de interviews worden casus (1 en 2) aangeboden die voortkomen uit interviews uit de 1<sup>e</sup> fase, die inzicht verschaffen in het model van politiek samenspel (MPS) binnen de non-profitorganisaties. Aan de hand van de casus worden de proposities besproken en wordt tevens gevraagd naar praktijkervaring en voorbeelden daaruit. Dit leidt tot nieuwe casuïstiek (casus a, b en c) die als typerend kan worden gezien voor MPS. Deze methode is het meest vergelijkbaar met de vignetmethode. (Green & Srinivasan, 1990) De eerdere casus dienen als vignetten voor de volgende interviews en de respondenten als panel om de proposities en casus aan voor te leggen. De proposities worden vervolgens besproken en beoordeeld op geldigheid.

### *Focus groepen:*

In de 1<sup>e</sup> en in de 2<sup>e</sup> fase is gebruik gemaakt van groepen respondenten. Hierin is het doel om door discussie meer te leren over het onderwerp, de casuïstiek en de proposities en daarnaast over de meer openbare mening over politiek samenspel in organisaties. “Een belangrijk verschil tussen focus groep en face-to-face interviews is de mogelijkheid om interacties te observeren over het discussieonderwerp gedurende de focus groep sessie.” (Berg, 2001) In het bespreken van politiek samenspel is het belangrijk dit verschil aan te brengen omdat praten in organisaties over politiek, politiek gedrag met zich mee brengt. Het kan politiek correct zijn om te zeggen dat je niet aan politiek samenspel deelneemt en daardoor juist wel deel te nemen aan het politieke samenspel.

### Beoordeling met hedendaagse praktijkliteratuur

Aan de hand van de criteria worden de proposities vervolgens beoordeeld met hedendaagse praktijkliteratuur. Bij deze beoordeling van de proposities wordt onderzocht wat de visie is van de auteurs als het gaat om politiek samenspel. Hierbij wordt de theorie van de auteur onderzocht op relevantie voor het model van politiek samenspel en hoe de theorie gericht is op het organisatiebelang.

## 2.5. Dataverwerking en analyse

De eerste resultaten uit het literatuuronderzoek zijn verwerkt in een eerste versie van het model van politiek samenspel (MPS). Met deze resultaten en de uitkomsten uit de eerste interviews is een gedachte experiment opgesteld. Het resultaat heeft geleid tot proposities en criteria van MPS. De resultaten van de beoordelingsinterviews (in de 2<sup>e</sup> fase) zijn vergeleken met een aantal criteria zoals o.a. transparantie, balans, en vertrouwen en daarop zijn de proposities beoordeeld. De proposities zijn vervolgens aan de hand van dezelfde criteria beoordeeld met de praktijkliteratuur. De voorspraak en tegenspraak van de proposities voor het model van politiek samenspel zijn geanalyseerd en verwerkt in de conclusies en implicaties.

## 2.6. Reflectie en beperkingen

Kritiek op normatief onderzoek is niet van de laatste tijd. Al in de 20<sup>e</sup> eeuw is er discussie over de vraag hoe wetenschappelijk dit onderzoek is omdat dit onderzoek normstellend is en uitgaat van vaste waarden en minder van vaststaande feiten. Dit maakt duidelijk dat de uitkomsten van dit normatieve onderzoek beschrijven hoe het in de praktijk zou moeten en niet hoe het feitelijk in de praktijk is. De resultaten zijn prescriptief en idealistisch en de discussie over de praktische uitvoerbaarheid ligt op de loer.

Verder is het moeilijk voor de onderzoeker om de eigen intuïtie en aannames ter discussie te stellen en open te staan voor andere inzichten. Ook beeldspraak is gemakkelijk anders te interpreteren en daarmee subjectief.

De periode waarin het onderzoek moest worden uitgevoerd en afgerond was betrekkelijk kort en de combinatie met voltijd werk en een gezin heeft een beperking gegeven in de beschikbare tijd. Er is ook nog een grote hoeveelheid literatuur beschikbaar waarin meer nuttige informatie gevonden had kunnen worden, waarvan nu geen gebruik is gemaakt. Een beperking is ook de matige ervaring van de onderzoeker op het gebied van normatief onderzoek.

Als laatste beperking is een bias in interviews mogelijk door de vertrouwelijkheid van het onderwerp. Door nog meer werkvelden te onderzoeken en respondenten te interviewen kan deze bias verminderd worden.

### 3. Theorie

Voor een goed inzicht in de aspecten die van belang zijn voor een model van politiek samenspel (MPS) in organisaties dienen we naast de oude Griekse filosofen ook naar latere invloedrijke schrijvers te kijken.

De schrijvers die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan ons huidige inzicht in politiek en de verhoudingen binnen organisaties worden geselecteerd op basis van relevantie voor MPS en de kernbegrippen uit de onderzoeksvragen.

Deze theorieën zijn van belang om tot proposities te komen die van toepassing zijn op MPS in hedendaagse organisaties. De literatuur van Plato (2000) (1991) wordt bestudeerd op gemeenschap en vanuit zijn studie naar rechtvaardigheid en eudaimonia wordt het beeld dat Plato geeft van de ziel van de mens als metafoor gebruikt bij het beschrijven van een analogie voor het model van politiek samenspel in organisaties.

Deze analogie wordt opgebouwd aan de hand van de these van Wolin. Door belangrijke begrippen als gemeenschapszin en organisatie te onderzoeken met de theorie van de belangrijke filosofen, Rousseau<sup>16</sup> en Saint-Simon<sup>17</sup>, die over deze begrippen invloedrijke theorieën hebben geschreven, wordt het model (MPS) verscherpt en duidelijker gemaakt.

De andere kernbegrippen macht, onderhandelen en strategie worden bestudeerd aan de hand van theorie van C.W. Mills (macht), Mastenbroek (onderhandelen) en Mintzberg (politieke arena, strategie safari). In deze studie wordt gezocht naar verschillen, aanvullingen en gelijkenissen met de bovenliggende theorieën.

Een overzicht van de relevante literatuur voor deze studie is weergegeven in de onderstaande tabel. In deze tabel zijn voor dit onderzoek de belangrijkste, leidende theorieën bovenaan gezet.

Vervolgens de invloedrijke theorieën voor nadere analyse en onderbouwing en als laatste de hedendaagse theorieën die van belang zijn om het model van politiek samenspel te onderbouwen.

Tabel 4 Overzicht literatuuronderzoek

<b>Auteur</b>	<b>Theorie</b>	<b>Kernbegrip</b>	<b>Politiek samenspel</b>
Plato	City-Soul analogie	Gemeenschap	eudaimonia
Wolin	Sublimatie these	Gemeenschap	Organisaties
Rousseau	Vertoog ongelijkheid	Gemeenschap	Belangen
Saint-Simon	Industriële organisatie	Organisatie	Invloed in organisaties
C.W.Mills	Machtselite	Macht	Invloed in organisaties
Mintzberg	Strategie/politieke arena	Politiek	Invloed in organisaties
Mastenbroek	Onderhandelen, Model	Onderhandelen	Besluitvorming

<sup>16</sup> Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), politiek filosoof, zie hfdst 3.2 en 3.3

<sup>17</sup> Claude Henri de Rouvroy, Comte de Saint-Simon (1760-1825), Sociaal hervormer en Filosoof, zie hfdst 3.2 en 3.4

### 3.1. Plato 's Eudaimonia

Plato leefde van 427 tot 347 v. Chr. en wordt gezien als de belangrijkste grondlegger van de westerse filosofie. In de periode 370-360 v. Chr. beschreef Plato zijn ideale staat in *Politeia* (Plato, 2000). In zijn onderzoek naar eudaimonia, naar welke mens het meest aangename leven heeft, het meest gelukkig is, de rechtvaardige of de onrechtvaardige, maakt hij eerst een vergelijking tussen de mens als individu en de staat, de city-soul analogie. Hij beschrijft dit zoals met mensen zonder al te scherpe blik ("omdat wij niet al te slim zijn") die van veraf kleine letters moeten lezen. "Wanneer iemand dan in de gaten kreeg dat dezelfde letters ergens anders groter en in een groter kader stonden, had hij dunkt mij een buitenkansje dat hij éérs deze letters kon lezen om daarna te bekijken of die kleine letters inderdaad dezelfde zijn." (Plato, 368 D)

Hiermee beredeneert Plato dat het gemakkelijker is eerst naar een grote staat te kijken en die bevindingen vervolgens te plaatsen op de ziel van de mens, die op dezelfde manier is opgebouwd als de ideale staat. (Plato, 441 C) Dus is de meest ideale stadstaat (City) zoals Plato die beschrijft een analogie van de meest rechtvaardige mens (Soul), de meest gelukkige mens.

De ideale staat, schrijft Plato, is een samenleving bestaande uit boeren en handwerklieden, soldaten en wachters die allen doen wat zij moeten doen. (Plato, 370 C, 374 B-C, 406 C, 423 D)

Ter verdediging van deze staat zijn de soldaten nodig omdat boeren en handwerklieden geen oorlog kunnen voeren. (Plato, 374 A) De filosofen zijn de allerbeste wachters (Plato, 503 B), zij hebben de leiding in de staat. (Plato, 540 A-E) De staat wordt geregeerd door deze filosofen of de koningen worden filosoof. (Plato, 499 B-C)

De drie leden van de staat, de boeren en handwerklieden, de soldaten en de wachters vormen de basis van de ideale staat en zij hebben verschillende karaktereigenschappen. De boeren en handwerklieden zijn begerend, gericht op bevrediging, gematigd en beheerst als zij de wetten en regels volgen. (Plato, 430 E – 432 B) De soldaten zijn moedig. (Plato, 429 E – 430 B) De volmaakte wachters als de bestuurders, filosofen zijn wijsgerig, fel, snel en sterk. (Plato, 376 C)

Na deze redenering over een ideale staat brengt Plato deze argumentatie over op de mens als rechtvaardig individu. Hij toont aan dat de mens die onrechtvaardig handelt zelf ook het slechts af is en dus het minst gelukkig: "Wat anderen ook van hem denken, het feit is dat een ware dictator een ware slaaf is. Niemand hoeft zo te kruipen als hij, zo slaafs te zijn, zo in het gevlij te komen bij de verachtelijkste mensen. Zijn behoeften kan hij volstrekt niet bevredigen. Wanneer je in staat was heel zijn ziel te bekijken, zou juist duidelijk worden dat hij aan veel dingen gebrek heeft en echt arm is. Zijn leven lang zit hij vol angst, kramp en pijn, aangenomen tenminste dat hij er net zo aan toe is als de staat waarover hij regeert." (Plato, 579 D-E)

Een belangrijk argument dat Plato vervolgens uitwerkt is dat ieders ziel net als een staat uit drie delen bestaat: "We zeiden dat de mens met het eerste deel leert. Met het tweede deel wordt hij fel. En het derde deel heeft zoveel vormen dat we er niet één bepaalde term voor konden vinden. Maar we vernoemen het naar het belangrijkste en krachtigste kenmerk. We hebben het dus het verlangende deel genoemd, vanwege het hevige verlangen naar spijs, drank, seks, en alles wat daarmee samenhangt, en ook wel het op geld beluste deel omdat zulke verlangens vooral met geld worden bevredigd." (Plato, 580 D-E)

Plato beargumenteert dat wanneer het deel waarmee men leert de overhand heeft de mens het meest gelukkig is: "Dus beleven we van de drie soorten genot het meeste plezier aan het genot dat afkomstig is van het deel van de ziel waarmee wij leren. En het prettigste leven heeft degene van ons bij wie dat deel het voor het zeggen heeft." (Plato, 583 A)



Daarnaast beargumenteert Plato dat genot ook drie vormen heeft variërend van echt genot, geen genot en het tegenovergestelde, pijn, en legt dit uit aan de hand van voorbeelden.

Mensen zeggen wanneer ze ziek zijn dat niets zo heerlijk is als gezond zijn, maar dat ze daar voor ze ziek werden geen idee van hadden. Als je er slecht aan toe bent is een rustige situatie welkom en heerlijk. (Plato, 583 D)

Om dit verder uit te leggen gebruikt Plato de vergelijking met grijswaarden en met hoogte. Als je wit niet kent dan is grijs in vergelijking met zwart al wit. En als je niet weet dat er een helemaal boven is, dan is het midden al boven ten opzichte van beneden. (Plato, 584 D, 585 A)

Vervolgens geeft Plato aan dat de behoefte van mensen zoals honger en dorst een soort leegtes zijn in het lichaam en onkunde en onwetendheid leegtes in de ziel. Om dit op te vullen dien je iets te nemen wat het dichtst bij de essentie ligt omdat dit het beste past bij de behoefte. (Plato, 585 B)

Plato beargumenteert vervolgens dat de dingen die het lichaam dienen minder deel hebben aan de waarheid en het essentiële dan het soort dingen dat de ziel dient.

Hiermee laat Plato ook zien dat de drie verschillende delen in de mens elk andere behoeftes hebben en die met andere dingen vullen om die behoeftes te bevredigen.

Dit is van belang om te komen tot zijn beeltenis van de ziel in de mens. Hij gebruikt deze beeltenis om uit te leggen dat de bewering dat je van onrechtvaardig gedrag beter wordt als je volkomen onrechtvaardig bent maar juist rechtvaardig overkomt, niet waar is. De drie delen (waarmee men leert, waarmee men fel wordt en waarmee men verlangt, belust is) worden als volgt verbeeld:

Het deel waarmee men verlangt is het grootste deel en bestaat zoals gezegd uit veel onderdelen. Het is een veelkoppig monster die zichzelf kan veranderen en laten groeien.

Het deel waarmee men fel wordt is een leeuw en het deel waarmee men leert is een mens.

De drie figuren worden aan elkaar gemaakt en omhuld door een vorm van een wezen, een mens.

Daarbij kan je alleen de buitenkant, de mens, zien en niet de drie delen binnenin.

Je hebt dus met één wezen te maken. (Plato, 588 C-E)

Als nu onrechtvaardigheid loont dan zouden het monster en de leeuw gevoed moeten worden (het prijzen van onrechtvaardigheid), waardoor zij heersen over het mens-deel dat zwak wordt. Zij zullen elkaar bestrijden en opeten. Als rechtvaardigheid zou lonen dan zou het mens-deel gevoed moeten worden zodat hij zich over het monster kan ontfermen, het indammen. Daarvoor heeft hij leeuwenmoed nodig, het leeuw-deel als bondgenoot. Het mens-deel bekommert zich over de andere delen en bereikt daarmee dat ze met elkaar en met hem op goede voet komen te staan. Er is balans in de ziel van de mens waarmee de mens het dichtstbij fatsoen en koninklijk leven komt. Het meest aangename leven, eudaimonia. (Plato, 588 E - 589 C)

#### De ziel/gemeenschap analogie

Zoals de rechtvaardigheid en rechtvaardig leven goed is voor de mens en voor de ideale staat van Plato, zo is het nu ook goed voor hedendaagse organisaties. Deze norm is nu nog steeds van kracht en de vergelijking, de city-soul analogie, die Plato maakt door de rechtvaardigheid eerst in het groot te bekijken in een ideale staat en vervolgens in het klein op (de ziel van) de mens, is omkeerbaar.

Deze vergelijking van de ziel van de mens in drie delen geldt ook als metafoor van politiek samenspel binnen organisaties. De ziel van de mens als één wezen, de samenvoeging van de drie delen, kan worden voorgesteld als de organisatie, de gemeenschap. Binnen die organisatie spelen verschillende, soms tegenstrijdige belangen.

Het veelkoppige monster is gericht op profijt, op begeerte en lust en staat (in deze metafoor) binnen de organisatie symbool voor individuele belangen, het streeft het eigenbelang na.

De leeuw kan gericht zijn op jaloezie door eerzucht en agressie, door willen winnen, maar kan ook gericht zijn op eervol leven en winst voor het geheel van de drie delen, de hele mens. Het staat (in deze metafoor) binnen de organisatie symbool voor macht en dat kan dus positief en negatief worden ingezet. Het derde deel, het mens-deel staat (in deze metafoor) symbool voor kennis, visie en streeft het organisatiebelang na.

Politiek in organisaties laat zich leiden door verschillende belangen en door de hoeveelheid van macht en hoe deze macht wordt ingezet. Als Politiek gedrag gericht is op eigenbelang kan het de vorm krijgen van negatieve politieke spelletjes en daardoor weinig soelaas voor de organisatie bieden. Het veelkoppige monster krijgt dan onevenredig veel aandacht. Het gaat dan om geld en macht vergaren voor het individu.

De hoeveelheid macht die iemand heeft geeft iemand veel invloed. Hoe meer macht iemand binnen een organisatie heeft hoe meer hij/zij invloed kan uitoefenen gericht op de verschillende belangen.

#### Het model van Politiek Samenspel

Het is de manier waarop deze macht, de leeuw, wordt ingezet die bepalend is voor of het de positieve of de negatieve kant op gaat. Of de bedreven politiek binnen de organisatie ethisch juist is, als politiek samenspel rechtvaardig is, is dus afhankelijk van of het wordt ingezet voor eigen belang of voor algemeen (organisatie)belang. Wordt er met wijsheid omgegaan met macht dan heeft het mens-deel de overhand en dan wordt de leeuw dus eervol ingezet. Ook als met wijsheid wordt gezorgd voor de individuele belangen van de medewerkers, voor een goed HR beleid, heeft het mens-deel de overhand en wordt het veelkoppige monster beheerst.

Hierin zit het verschil tussen politieke spelletjes voor eigen belang en het politieke samenspel voor het collectief, het organisatiebelang. Om het algemeen (organisatie)belang, wat rechtvaardigheid na streeft, de overhand te laten krijgen is het voor organisaties van belang dat de macht zo verdeeld is dat het organisatiebelang wordt gediend en dat tevens wordt gezorgd voor de individuele belangen van de medewerkers. Dit is de kern van het model van Politiek Samenspel (MPS).

Deze analogie tussen de metafoor van Plato en politiek in organisaties is in onderstaande tabel zichtbaar.

Tabel 5 Analogie Plato / Wolin

Oude Griekse literatuur			Invloedrijke latere literatuur	
Plato			Wolin (the age of organization)	
<i>Metafoor Ideale staat</i>	<i>Metafoor Mensbeeld</i>	<i>Motieven</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Politiek</i>
Boeren en Handwerklieden	Veelkoppig monster	Profijt, verlangen, begeerte	Individuele belangen	Eigen belang
Wachters	Leeuw	Eer, winst, temperament	Verdeling van macht en functies	Pos/neg inzet van macht
Bestuurders	Mens	Kennis, wijsheid, Ratio	Organisatie/algemeen belang	Organisatie/algemeen belang

In de tijd van Plato was er nog geen sprake van organisaties zoals wij die nu kennen, maar politiek is in de afgelopen eeuwen verspreid door de samenleving. Het is verworden van het regeren van een staat tot het leiden van bedrijven, vakbonden, verenigingen en andere organisaties. De politieke filosoof die hierover invloedrijke theorie heeft geschreven is Sheldon Wolin. (2004) In de volgende paragraaf wordt zijn sublimatie-these uitgelegd en met deze theorie wordt de analogie verder toegelicht.

### 3.2. Wolin 's Sublimatie-these

Wolin beschrijft in hoofdstuk tien van zijn boek (*The Age of Organization and the Sublimation of Politics*, 2004) dat de politiek in de huidige tijd meer verspreid is naar alle klassen van de samenleving. Het is niet alleen een meer apathische houding van burgers ten opzichte van de politiek en een daling van het idee van een roeping voor de politiek, maar ook een transformatie van "het politieke", zoals Wolin dit noemt, van het besturen van de samenleving naar het politieke in organisaties.

*"Nu is het de "politiek" van de corporaties, vakbonden en zelfs universiteiten die onderzocht wordt. Deze preoccupatie van de onderzoekers suggereert dat het politieke getransformeerd is naar een ander vlak dat voorheen formeel was aangewezen als "privé", maar waarvan nu verondersteld wordt het oude politieke systeem te hebben overschaduwd. We schijnen in een tijdperk te leven waarin het individu steeds meer zijn politieke bevrediging zoekt buitende traditionele politieke gebieden. Significant in deze tijd is de verspreiding van het politieke. Het probleem is niet de apathie of de daling van het politieke, maar het absorberen van het politieke in niet-politieke instituties en activiteiten, transformatie van het politieke". (2004)*

Een duidelijk verschil tussen de huidige tijd en de tijd van de klassieke filosofen zoals Plato, is het feit dat nu de wereld wordt gedomineerd door grote complexe organisaties.

Door industrialisatie en daarmee samenhangende bureaucratisering zijn de aangenomen waarden van de politiek zeer gewijzigd. De problemen van de sociale klassen zijn in elke samenleving dezelfde tussen werkers en management of dit nu democratisch, communistisch of fascistisch is.

Hierin citeert Wolin Elton Mayo<sup>18</sup>. Zijn theorie is hier van belang omdat er dan ook geen verschil is in de problemen in huidige organisaties, ongeacht hoe deze zijn ingericht. Mayo zegt volgens Wolin dat "het industriële probleem voor allen hetzelfde is". (2004) Deze problemen zijn onderdeel van een groter geheel waarin privé eigendom van productiemiddelen en privébezit geen cruciale onderdelen meer zijn van politiek. De corporaties zijn niet langer echt particulier bezit in die zin dat de eigenaar kan doen en laten wat hij wil met zijn eigendom. De samenleving van het oude systeem van privé eigendom is vervlogen tot een samenleving waarin bedrijven niet meer het eigendom zijn van één persoon en waarin zaken meer collectief zijn georganiseerd.

*"De politiek reageert hierop door meer gericht te zijn op sociale solidariteit in plaats van belangen met betrekking tot privé bezit. De wijdverspreide vijandigheid ten opzichte van economische motieven evenals het relatieve gebrek aan interesse in het issue van gelijkheid hangen beide nauw samen met een van de dominante thema's van het moderne gedachtegoed, de herleving van de sociale solidariteit. Snelle technologische ontwikkelingen en hoog sociale mobiliteit van industriële samenlevingen hebben in hun traject de ontwortelde populatie achtergelaten met een diep gevoel van eenzaamheid en verbijstering." (2004)*

De moderne mensen hebben veel behoefte aan integratie, aan het erbij horen en het aangaan van bevredigende relaties. Wolin neemt als een centrale focus voor dit hoofdstuk "het politieke in een organisationele tijd dat verlangt naar gemeenschap". (2004)

Als de twee belangrijkste problemen die onderling gerelateerd zijn, benoemt Wolin de waarden van de gemeenschap en het idee van organisatie. In gemeenschap en in organisatie heeft de moderne mens vervangende liefde-objecten gevonden voor het politieke en Wolin analyseert hiervoor twee theorieën.

---

<sup>18</sup> Elton Mayo (1880-1949), Australisch managementwetenschapper, bedrijfskundige, grondlegger van bedrijfssociologie en bekend van Hawthorne-experimenten.

De theorie van Jean-Jacques Rousseau en de theorie van Henri Comte de Saint-Simon. Rousseau leefde vlak voor de Franse Revolutie en zijn theorie is van grote invloed geweest op de hervormingen in Frankrijk. Saint-Simon leefde tijdens en na de Franse Revolutie en is beïnvloed door de chaos die toen heerste. Zijn theorie is van grote invloed geweest op de Franse maatschappij van de 19<sup>e</sup> eeuw. Beide filosofen zijn van invloed op de hedendaagse samenleving en voornamelijk hun visie op gemeenschapszin is voor dit onderzoek van belang. In hoofdstuk 3.3 en 3.4 worden zij nader toegelicht. De kern van deze theorieën die Wolin gebruikt in zijn betoog is de visie van Rousseau over vrijheid en afhankelijkheid waarin gemeenschap en het conformeren aan de algemene wil het recept zijn voor de samenleving: *“het benaderen van de onpersoonlijke gelijkheid van de natuur door het creëren van een gesloten gemeenschap, door onafhankelijkheid te zoeken in wederzijdse afhankelijkheid”* (Wolin, 2004), en de visie van Saint-Simon over de tegenstelling in organisatie en gelijkheid (organisatie vraagt hiërarchie, subordinatie en autoriteit terwijl gelijkheid deze afwijst) en de mogelijkheid om hierin overeenkomst te bereiken. *“de massa verlangt noch vrijheid noch letterlijke gelijkheid, alleen de verzachting van hun materiele lot. Als dit werd bereikt, zouden zij een niet aflatende loyaliteit aan het systeem tonen en, als een extra dividend, efficiënter produceren.”* (Wolin, 2004)

Wolin betoogt dat Saint-Simon de theorie van Rousseau een vervolg heeft gegeven door wel de basis van een algemene wil over te nemen, maar dat de nieuwe orde niet werd geregeerd door mensen maar door de principes van organisatie en daardoor onafhankelijk is van de menselijke wil. Door de wetten en regels te laten prevaleren boven de mens wordt het politieke verminderd tot een administratieve vorm. *“Politieke actie zal worden gereduceerd tot wat noodzakelijke is om een hiërarchie van functies op te richten in de algemene actie van de mens op de natuur” en om obstakels weg te ruimen tot “nuttig werk”.* (Wolin, 2004)

Wolin beschrijft de ontwikkeling van het kijken naar organisaties en hoe organisatie is ontworpen als een middel voor mensen om zichzelf te overstijgen. *“De mens kan grote dingen realiseren zonder zelf groot te worden, zonder ongewone vaardigheden of morele excellentie te ontwikkelen. Het geheim van organisatie was dat het de menselijke tekortkomingen compenseerde. Wat de mens individueel niet kon realiseren, kon hij wel door collectieve organisatie; nietig alleen, machtig in gezamenlijkheid.”* (2004)

Wolin geeft twee denkscholen over het organisationele leven, de rationalistische en de organicistische. De eerste ziet organisaties als rationeel geregelde structuren die ontworpen zijn voor een specifiek doel en het belangrijkste in deze denkschool is efficiëntie. De tweede ziet organisaties als een sociaal organisme dat zich heeft geëvolueerd in de tijd. De primaire functie is niet het maken van winst, maar om de waarden van sociale stabiliteit, cohesie en integratie te bevorderen.

Wolin schrijft dat *“zodra de geschikte verbondenheid of loyaliteit met de organisatie in het lid is gekweekt, is het automatisch gegarandeerd dat zijn beslissingen samen zullen hangen met de doelen van de organisatie”; dat is dat hij een “organisationele persoonlijkheid” zal hebben.* (2004)

Wolin concludeert dat de samenhang tussen de theorieën op het punt van manipulatie is te zien in de fundamentele overeenkomsten tussen hedendaagse schrijvers: *“Het geloof dat de wereld die is gecreëerd door organisationele bureaucratieën wordt en moet worden geleid door elites.”* (2004)

Van hieruit benadert Wolin het politieke meer expliciet en hij beschrijft dat de gemeenschap heilig is, een superieur wezen dat als gevolg hiervan los staat van het idee om het willekeurig te reconstrueren. Er werd ontdekt dat veel van de opmerkelijke tekenen van een politieke orde zichtbaar waren in organisaties. De hedendaagse organisaties zijn politieke instituten, en het is opvallend, zoals Juup Essers<sup>19</sup> duidelijk maakt, dat medewerkers zich vrijwillig, spontaan en natuurlijk, onder het gezag van leiders van die organisatie plaatsen. Het sociaal contract in de meest pure vorm. (Essers, 2006)

---

<sup>19</sup> Jozef Paulus Johannes Maria (Juup) Essers Assistant Professor, Department Of Organisation and Personnel Management, RSM, Erasmus Universiteit, Rotterdam

Dit brengt Wolin tot hoe het vervolgens is gesteld met de politiek en hij betoogt dat aan de hand van theorie van Philip Selznick<sup>20</sup>.

Selznick heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan organisatietheorie en zijn theorie over institutionalisering en de wereld van bureaucratie is van belang voor dit onderzoek en voor de argumentatie van Wolin.

*“de wereld van vandaag is georganiseerd rondom “grotendeels zelfbesturende” organisaties van grote omvang. Vanwege het aansturen van de enorme hoeveelheid middelen, hebben zij, of eigenlijk hun leiders, een onontkoombare verantwoordelijkheid voor het “welzijn van de talrijke kiezers/stemgerechtigden”. Deze instituten zijn “publiek van nature”, omdat ze zijn “verbonden met zulke belangen” en te maken hebben met “zulke problemen dat zij het welzijn van de hele gemeenschap beïnvloeden.” (Wolin, 2004)*

Wolin citeert Selznick over de politiek in organisaties:

*“De claim van de politieke status bevindt zich in het feit dat de moderne organisatie met dezelfde soort problemen wordt geconfronteerd die bekend zijn in het leven van de politieke orde. “Er is hetzelfde basale grondwettelijke probleem als het tegemoet komen van “fragmentarische groepsbelangen” aan “de belangen van het geheel”; als het uitwerken van staatsman-achtig beleid dat “de doelstellingen van het groepsbestaan zal definiëren”; als het schikken van interne conflicten door het instellen van “goedkeuring” en het behouden van een “machtsbalans”. ” (Wolin, 2004)*

Dit citaat is voor het model van Politiek Samenspel van belang omdat het overzichtelijk de onderbouwing geeft voor politiek in organisaties. Deze onderdelen worden nader geanalyseerd in paragraaf 3.5.

Wolin maakt duidelijk dat politiek in organisaties hoort met een volgend citaat van Selznick:

*Creatieve mensen.... die weten hoe zij een neutraal lichaam van mensen moeten transformeren naar een toegewijde staat. Deze mensen worden leiders genoemd; hun beroep is politiek. (Wolin, 2004)*

Daarbij legt Wolin uit dat het gedachtegoed van Selznick niet alleen betrekking heeft op het tot stand komen van politiek in business organisaties, maar dat het ook het doel heeft om uit te leggen dat het politieke niet ontstaat omdat het een business organisatie is, maar omdat het een grote machtige organisatie is. Organisaties zijn onvermijdelijk politiek van karakter, of omgekeerd wat het meest significant is in de samenleving, is ook opgenomen in het organisationele leven. (2004)

Wat is dan politiek en hoe wordt dit gezien door de theoretici? Zij zien volgens Wolin de politieke problemen vanuit de elitaire positie en deze vorm van elitarisme heeft een oppervlakkig

verwantschap met de ideeën van Plato: *“het gelooft dat die paar die de kwalificaties hebben om de hoogste sociale functies te bekleden in de posities moeten zitten met de hoogste autoriteit.” (2004)*

Het huidige beeld van elitarisme lijkt volgens Wolin meer op een recente opvatting dat *“een elite een groep is van wie de superioriteit berust op een excellentie in manipulatie.” (2004)*

In de theorieën die Wolin aanhaalt en bespreekt komt het contrast tussen elite en massa naar voren.

De massa, in tegenstelling tot de elite groep *“van wie de superioriteit berust op een excellentie in manipulatie”, is “ongedifferentieerd, vormloos, smakeloos zonder afgebakende rol en gericht doel, het onaantrekkelijke bezinsel van een tijdperk van snelle sociale verandering, het verloren sociale bataljon zonder communicatiebanden, affectie, en loyaliteit.” (2004)*

Wolin geeft aan dat het ontstaan van de massa een ongerustheid uitlokt bij hedendaagse schrijvers die hen noopt tot een voorliefde voor organiseren. Daarmee zien zij organisaties als instituties die de individuen vormen, integreren en structureren en tevens controleren.

---

<sup>20</sup> Philip Selznick (1919-2010), (emeritus) professor of Law and Sociology, University of California, Berkeley.

De regerende elite is daarin verantwoordelijk voor het vormen van de organisatie, maar heeft de “goedkeuring” (consensus) nodig van de leden.

*Maar “goedkeuring” in de eeuw van organisatie impliceert geen zelfbestuur, nog minder het idee van participatie zoals dat werd uitgevoerd in de “polity” van de oudheid. Het betekent, in plaats daarvan, “commitment”, dat iets heel anders is. “commitment” is een speciaal voorschrift voor een massa tijdperk waar mensen geïsoleerd zijn en hun levens wereldvreemd en somber. Hun behoeften zijn psychisch en daarom liever tevreden te stellen door “integratie” dan meer angstig te maken door de vereisten van participatie. Het doel van de elite, daarom, is het omvormen van “neutrale mensen” tot een “toegewijde staat”. (2004)*

Hierbij beschrijft Wolin dat de theorie van Selznick duidelijk maakt dat “participatie”, “voorgeschreven is... alleen als er een probleem is met samenhang” (cohesie). Bovendien, is er een waarschuwend herinnering dat de leden niet mag worden toegestaan dat zij zich overmatig committeren, omdat dit de onbuigzaamheid verhoogd waardoor “de vrijheid van het leiderschap om haar middelen in te zetten” wordt beperkt. (2004)

Conclusie van Wolin aan het eind van dit hoofdstuk is dat er geen vijandigheid is tegen politiek en het politieke, maar dat het huidige denken juist vindend is in het ontdekken van politieke fenomenen in bijna alle menselijke activiteiten.

*“Het is niet anti-politiek als zodanig dat eigenaardig is in het heden, maar eerder de sublimatie van het politieke in verenigingsvormen waarvan eerder gedachtegoed geloofde dat het niet-politiek was.” (2004) Wolin schrijft ten slotte dat “de fragmentatie van het politieke en zijn toewijzing aan andere verenigingen en organisaties de noodzakelijke prijs is voor het bereiken van een zekere mate van zelfbeschikking, vrijheid, en participatie in de moderne wereld.” (2004)*

We kunnen na het bestuderen van de sublimatie-these van Wolin concluderen dat “het politieke” positief aanwezig is binnen hedendaagse organisaties. Wolin geeft politiek weer het positieve imago dat het verdient en dat is precies wat het model van politiek samenspel ook beoogt. De overeenkomsten die Wolin aangeeft tussen de problemen die de politieke orde tegen komt en die leiders in organisaties tegenkomen zijn van belang voor het model van politiek samenspel (MPS). Ook hier is sprake van het zoeken naar balans in de organisatiebelangen en de belangen van kleinere groepen en zelfs individuen. We kunnen ook concluderen dat gemeenschapszin binnen een organisatie juist kan worden versterkt doordat het geheel tot meer in staat is dan de som der delen. De machtsbalans tussen elite en massa binnen een gemeenschap is ook van belang binnen organisaties waarin dezelfde balans aanwezig moet zijn tussen leiders en volgers, tussen leidinggevend en medewerkers. Deze balans is dezelfde balans als die Plato beoogt in de analogie waarin het ‘mens-deel’ de ‘leeuw’ inzet om het ‘veelkoppige monster’ te beheersen. Daarmee dient het mens-deel het belang van de mens om gematigd het meest aangename leven te leiden en om ‘eudaimonia’ te bereiken.

Omdat machtsbalans, net als onderhandelen en strategie, ook relevant is voor het model van politiek samenspel wordt hierop in paragraaf 3.5 nader ingegaan.

Voor de analogie (paragraaf 3.2) waarin het optimaliseren van het collectief voorop staat en daarmee de belangen op deugdelijke wijze juist worden gediend, zijn de inzichten belangrijk over gemeenschapszin en de positie van organisaties in de samenleving. Deze inzichten van Rousseau en Saint-Simon, die Wolin al aanhaalt in zijn sublimatie-these, kunnen meer duidelijkheid verschaffen voor het model van politiek samenspel (MPS) en de functie daarvan voor het optimaliseren van het collectief. Deze inzichten worden in de volgende paragrafen toegelicht en op het model van politiek samenspel toegepast.



### 3.3. Rousseau 's Vertoog over de Ongelijkheid

Jean-Jacques Rousseau werd geboren in Genève in 1712. Hij is, na Descartes, de invloedrijkste filosoof. Hij heeft in zijn leven veel omzwervingen gemaakt en verschillende beroepen uitgeoefend. Hij wordt beroemd door zijn antwoord op een prijsvraag met zijn *vertoog over kunsten en wetenschappen* (1750). Daarna trekt hij zich terug en woont op verschillende plaatsen.

In de periode van 1754 tot 1767 schrijft hij zijn grootste werken waaronder *het vertoog over de ongelijkheid* (1755), *het maatschappelijk verdrag* (1762) en *Emile* (1762).

Het *vertoog over de ongelijkheid* is wederom een antwoord op een prijsvraag uitgeschreven door de Academie van Dijon. Men vroeg antwoord op de vraag:

“Wat is de oorsprong van de ongelijkheid onder de mensen, en berust zij op de natuurwet?”

Dit vertoog is van belang voor dit onderzoek naar politiek samenspel omdat het een beschrijving geeft van het ontstaan van privébezit, van arbeidsdeling en gemeenschapszin. Wat naar voren komt in het vertoog is de enorme invloed die de samenleving uitoefent op het individu.

Dit is ook in huidige organisaties nog steeds van kracht in de vorm van verdeling van macht, beïnvloeding en balans tussen individuele belangen en organisatiebelangen. Met politiek samenspel kan een kleine groep invloed uitoefenen op de meerderheid door positieve inzet van macht met als doel het optimaliseren van de collectieve belangen, voor de organisatie als gemeenschap. De theorie van Rousseau over hoe een gemeenschap het meest ideaal kan worden ingericht beschrijft hij in *Het Maatschappelijk Verdrag*.

Ook binnen organisaties is er sprake van ongelijkheid tussen medewerkers. Ongelijkheid in functie, invloed, salaris, enz. Door deze ongelijkheid is ook de mate waarin men politiek samenspel kan bedrijven verschillend en in dit hoofdstuk wil ik onderzoeken hoe de theorie van Rousseau van toepassing is op de analogie tussen de metafoor van Plato, de drie delen van de ziel van de mens, en de sublimatie-thesen van Wolin.

Om antwoord te vinden op de vraag van de Academie gaat Rousseau terug naar de primitieve mens en vandaaruit bouwt hij zijn vertoog op. In het voorwoord geeft Rousseau aan dat vanaf het begin bij iedereen de ontwikkelingen anders zijn verlopen. Dit is dan ook de eerste bron van ongelijkheid, maar volgens hem ook een te gemakkelijk antwoord.

Voor dit vertoog denkt hij verder na over de menselijke ziel. Hij ziet daarin twee grondbestanddelen die vooraf gaan aan de rede: Het ene deel doet ons groot belang hechten aan ons *welzijn en zelfbehoud*. Het andere deel doet ons er van nature afkerig van zijn om enig bezielde wezen en vooral onze soortgenoten te *zien lijden of omkomen*. Met ons verstand zijn we in staat deze delen te doen samenwerken en met elkaar in verband te brengen. (2003)

Van belang voor politiek samenspel is dat deze zienswijze niet botst met het beeld dat Plato geeft van de ziel van de mens. Er is echter geen analogie omdat het beeld dat Plato schetst gericht is op de het bereiken van eudaimonia en het vertoog van Rousseau gericht is op het ontstaan van ongelijkheid. Rousseau sluit goed aan op Plato door aan te geven dat ieder moet doen waar hij voor is. Hij eindigt het voorwoord met:

“Quem te Deus esse Jussit, et humana qua parte locatus es in re, Disce” (Persius, *Satires*, III, 71-73) (Leert hoe God heeft gewild dat u bent, en wat uw plaats is in de wereld van de mensen.).

Rousseau ziet twee soorten ongelijkheid bij de menselijke soort: de *natuurlijke of fysieke ongelijkheid* (leeftijd, gezondheid, e.a.) en de *zedelijke of politieke ongelijkheid*. Een soort overeenkomst die door de mensen zelf gecreëerd is, geldig en toegelaten is zoals verschillen in rijkdom, eer en macht.

De eerste soort ongelijkheid is voor zijn vertoog niet van belang en Rousseau analyseert de tweede soort ongelijkheid aan dan hand van hoe de menselijke soort zich ontwikkeld zou hebben zonder dat God een rol zou hebben gespeeld. Hij vergelijkt vervolgens het natuurlijke leven en het maatschappelijke leven.

In tegenstelling tot andere filosofen uit zijn tijd geeft Rousseau aan dat mensen in de natuurstaat niet slecht zijn, juist omdat zij niet weten wat het is om goed te zijn. *“Want het is niet de ontwikkeling van hun kennis of de teugel van de wet, maar het is het in ruste zijn van hun hartstochten en het niet-kennen van de ondeugd, dat hen weerhoudt kwaad te doen”*. (2003)

Daarnaast geeft Rousseau ook een andere eigenschap weer, namelijk die van een ingeboren afkeer om zijn soortgenoot te zien lijden. Het gaat hier over medelijden:

*“een deugd die bij de mens aan elke beredenering vooraf gaat en daarom juist universeel en voor de mens heilzaam is; een deugd die zozeer in de natuur verankerd ligt dat zelfs de dieren er soms blij van geven”*. (2003)

Rousseau stelt vast dat het medelijden een natuurlijk gevoel is, dat in elk individu de werking van de eigenliefde tempert, en daarmee een bijdrage levert aan het behoud van de hele soort.

Rousseau betoogt in het eerste deel van het vertoog dat de ongelijkheid zich in de natuurstaat nauwelijks bestond en hij vervolgt in deel twee met de uiteenzetting hoe deze ongelijkheid ontstond en met de ontwikkeling van de geestelijke vermogens van de mens toenam. *“De ware grondlegger van de burgerlijke maatschappij: dat was hij die als eerste een stuk grond omheinde, zich verstoutte te zeggen: ‘Dit is van mij’, en onnozelaars trof die hem geloofden.”* (2003)

Het is het begin van de ongelijkheid en dit idee van eigendom is volgens Rousseau stapsgewijs ontstaan tot het einde van de natuurstaat.

Rousseau gaat dan ook verder terug en probeert de stappen één voor één te ontrafelen en beschrijft de ontwikkelingen van de oermensen van bijna dierlijk tot een mens met besef van superioriteit ten opzichte van andere soorten.

De mens ontwikkelt zich steeds meer en ziet dat er ook gelegenheden zijn waarin hij uit gemeenschappelijk belang de hulp van soortgenoten in moeten roepen óf waarin hij met hen moet wedijveren. Zo ontstaat het besef van wederzijdse verplichtingen en van de voordelen om deze na te komen. (2003)

Zo ontstaan er naties met het verenigen in groepen en men krijgt notie van verdienste en schoonheid en men kan steeds minder goed zonder elkaar.

Rousseau beschrijft vervolgens dat de mens van nature goed is; *“..zijn natuurlijke mededogen weerhoudt hemzelf ervan een ander kwaad te doen. Niets zet hem daartoe aan, zelfs niet het kwaad dat hém is aangedaan en Rousseau citeert hier een andere zeer belangrijke filosoof, Locke: waar geen eigendom is kan ook geen onrecht zijn.”* (2003)

Dan volgt een belangrijke passage in het vertoog over het ontstaan van de ongelijkheid tussen mensen. *“Vanaf het ogenblik echter dat de een de hulp van de ander nodig begon te hebben, dat men bemerkte dat een enkeling er baat bij had de voorraden van twee onder zich te hebben, verdween de gelijkheid, verscheen de eigendom ten tonele, werd het werken een noodzaak, en veranderden de uitgestrekte wouden in bekoorlijke velden die met menselijk zweet moesten worden bevloed, en waarin men weldra mét de oogsten de slavernij en de ellende zag ontkiemen en tot wasdom komen.”* (2003)

Door landbouw en metallurgie ontstaan ontwikkelingen wat leidt tot eigendomsrecht. Voedsel is nodig voor de metaalarbeider en gereedschap is nodig om het land te bewerken.

Dit geeft een nieuw soort recht. *“De rechtsregels van de eigendom, te onderscheiden van het recht dat uit de natuurwet voortspruit.”* (2003)

Deze stand van zaken blijft niet hetzelfde omdat het evenwicht tussen de mensen niet gehandhaafd blijft. De ene mens is sterker, slimmer, handiger dan de ander waardoor de een winst kan maken en de ander nauwelijks in zijn behoeften kan voorzien.



De grond en het vee zijn de eerste goederen die eigendom kunnen zijn en de verdeling bereikt het punt waarop het totale oppervlak is gebruikt en de eigendommen aan elkaar grenzen.

Het ene kan niet groter worden dan ten koste van het andere.

*“Degene die daarbij het nakijken hadden, die uit zwakheid of onverschilligheid niets hadden weten te verwerven, werden daarmee arm zonder iets te hebben verloren.” (2003)*

“De rijke ontwikkelde een plan waarin hij de krachten van zijn tegenstanders gebruikte door regels te verzinnen die in zijn voordeel zijn in plaats van het natuurrecht wat hem hinderde:

*“‘Laten we ons verenigen’, zei hij tegen hen, ‘om de zwakkere te beschermen tegen onderdrukking, om de eerzuchtigen in te tomen, en iedereen het bezit van wat hem toebehoort te verzekeren. Laten we regels van recht en vredesplicht instellen waaraan allen zich moeten houden, regels die zonder aanzien des persoons zullen gelden, en die tot op zekere hoogte de grillen van het lot tenietdoen door zowel de machtigen als de zwakken gelijktijdig te onderwerpen aan wederzijdse plichten. Kortom, laat ons in plaats van onze krachten tegen onszelf te keren, deze bundelen in één opperste macht, die ons regeert naar wijze wetten, die alle leden van het verbond beschermt en verdedigt, die de gemeenschappelijke vijanden afweert, en eeuwige eendracht tussen ons handhaaft.’” (2003)*

Essers (2006) maakt terecht duidelijk dat dit eigenlijk de eerste vorm is van een contract, een ‘vals’ contract en dat het maatschappelijk contract waarover Rousseau in een later gelijknamig werk schrijft het ideale contract is. Rousseau geeft dit ook zelf al aan door de volgende zin:

*“Allen snelden naar hun ketenen, denkend zo hun vrijheid zeker te stellen.” (2003)*

De volken die op deze manier ‘het contract aangaan’ doen dit niet om zich vervolgens aan de slavernij over te geven.

*“het is dus onbetwistbaar – en het is de fundamentele stelregel van het politieke recht – dat de volkeren zich een leider hebben gekozen om hun vrijheid te verdedigen, niet om hen te knechten.” (2003)*

Rousseau beschrijft de gevolgen van onderwerping en slavernij en geeft aan dat er *“een vrijwillige vestiging van tirannie even onhoudbaar is als strijdig met de waarheid”*. *“Men kan toch moeilijk de geldigheid aantonen van een contract dat slechts een van de partijen bindt, waarin alle verplichtingen worden opgelegd aan de ene partij en geen aan de andere, dat slechts uitwerkt in het nadeel van degene die zich verbindt”*. (2003)

Rousseau heeft met het beschrijven van het verloop van de ongelijkheid tussen mensen drie fase laten zien. De eerste fase is de invoering van de wet en het eigendom, het tijdperk van een arme en rijke stand. In de tweede fase de instelling van politieke ambten, een regering, waarin er een stand kwam van machtigen en machtelozen en in de derde fase de verandering van een legitieme macht in een willekeurige macht met meesters en slaven.

Rousseau eindigt zijn betoog met een conclusie over het ontstaan van de ongelijkheid:

*“Uit dit betoog volgt dat de ongelijkheid, die immers praktisch niet bestond in de natuurstaat, haar werkingskracht en verscherping ontleent aan de ontwikkeling van onze vermogens en aan de vooruitgang van ons intellect, en tenslotte vaste voet aan de grond krijgt en legitiem wordt door de vestiging van de eigendom en van de wetten.*

*Er volgt ook uit dat de zedelijke ongelijkheid, die enkel wordt bekrachtigd door het door onszelf vastgestelde recht, strijdig is met het natuurrecht, steeds als zij niet samenvalt met en in overeenstemming is met de fysieke ongelijkheid: een onderscheid dat voldoende aangeeft wat men in dit opzicht moet denken van de ongelijkheid die heerst bij de beschaafde volkeren. Het is immers duidelijk strijdig met de natuurwet, hoe men deze ook definieert, dat een kind een grijsaard beveelt, een dwaas een wijze leidt, en een handvol mensen baadt in weelde, terwijl de hongerende massa het allernoodzakelijkste ontbeert.” (Vertoog over de ongelijkheid, 2003)*

Rousseau ziet organiseren dan ook als het ‘valse contract’ met als gevolg steeds meer afstand van de natuurstaat. Als oplossing voor dit probleem brengt hij het ‘maatschappelijk contract’ naar voren. In *Het Maatschappelijk Verdrag* beschrijft Rousseau de beginselen van een staatsinrichting. Hij schrijft hoe een samenleving kan worden opgebouwd waarin de ongelijkheid tussen mensen, die ontstaat uit onderlinge afhankelijkheid, opgeheven kan worden. Door een overeenkomst aan te gaan waarin iedereen zich overgeeft aan het geheel en niemand aan een individu is iedereen volkomen onafhankelijk van anderen.

De algemene wil die Rousseau hiermee instelt is de wil van allen waaraan iedereen zich conformeert. Deze algemene wil kan mensen dwingen vrij te zijn en het grootste welzijn voor allen, wat het doel is van elk systeem van wetgeving, komt neer op twee hoofdzaken: Vrijheid en gelijkheid.

*“Vrijheid, omdat iedere afhankelijkheid tussen mensen onderling een evenredige hoeveelheid kracht ontnemt aan het lichaam van staat. Gelijkheid, omdat er anders geen vrijheid kan bestaan.”* (het Maatschappelijk Verdrag, 2008)

*“Zolang verschillende mensen tezamen zich beschouwen als één enkel lichaam, hebben zij slechts één enkele wil, die betrekking heeft op het gemeenschappelijke voortbestaan en het algemene welzijn.”* (het Maatschappelijk Verdrag, 2008)

In het onderzoek naar het model van politiek samenspel waarin de macht op een positieve manier dient te worden ingezet om het organisatiebelang te dienen is gematigdheid van het individuele belang noodzakelijk. Dat is ook in het sociaal contract van Rousseau van toepassing. Hij betoogt dat gelijkheid er niet is in macht en rijkdom maar dat macht volstrekt geweldloos moet zijn en slechts uit hoofde van functie en wetten mag worden uitgeoefend. En dat rijkdom zo is verdeeld dat niemand zo rijk is dat hij een ander kan kopen en niemand zo arm dat hij zichzelf moet verkopen. *“Dit veronderstelt van de kant van de groten matiging van bezittingen en invloed, en van de kant van de kleinen matiging van gierigheid en begerigheid.”* (het Maatschappelijk Verdrag, 2008)

Dit komt overeen met het model van politiek samenspel waarin het “veelkoppige monster” (uit de metafoor van Plato, zie hoofdstuk 3.1) beheerst moet worden en macht (gematigd) ten positieve van het organisatiebelang moet worden ingezet.

Met het beschrijven van de verschillende contracten, een ‘vals’ contract dat ontstond met het ontstaan van ongelijkheid, en een ideaal contract om tot vrijheid, gelijkheid te komen, komt Rousseau tot een opbouw van een gemeenschap die we in de huidige samenleving nog steeds herkennen. In deze samenleving zijn organisaties niet meer weg te denken. Wolin schrijft over deze organisationele tijd en de invloed van organisaties op het maatschappelijke leven van de leden. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de theorie van Saint-Simon en de invloed van organisatie op het model van Politiek Samenspel (MPS).

### 3.4. Saint-Simon’s Industriële Organisatie

Claude Henri de Rouvroy, Comte de Saint-Simon was een Frans sociaal hervormer en filosoof die leefde van 1760 tot 1825. In reactie op de chaos die door de Franse Revolutie werd veroorzaakt ontwikkelde hij een nieuwe theorie van sociale organisatie en later werd beweerd dat hij de grondlegger was van het Frans socialisme. Zijn centrale theorie was dat de maatschappij georganiseerd zou moeten worden in een industriële orde, gecontroleerd door de leiders van die industrieën (de industriëlen) en spiritueel gestuurd door de wetenschappers (Wright, 2007) Volgens Wolin (2004) kon Saint-Simon de toekomst op een mysterieuze wijze waarnemen en was hij mentaal instabiel en soms tamelijk waanzinnig wat wel eens de voorwaarde heeft moeten zijn voor zijn voorspelling. *“De filosofie van de achttiende eeuw was kritisch en revolutionair; die van de negentiende zal inventief en organisationeel zijn.”* (Wolin, 2004)

De organisatietheorie was een antwoord op de problematische nasleep van de Franse Revolutie. Volgens Wolin schreef Saint-Simon over organisaties dat “De noodzakelijke en organische sociale band” moest gevonden worden in “het idee van industrie...alleen daar vinden we onze veiligheid en het eind van de revolutie....Het enige doel van onze gedachten en inspanningen moet het soort organisatie zijn dat het meest gunstig is voor industrie.” (2004)

Wolin maakt duidelijk dat Saint-Simon organisatie zag als de macht over dingen, overheersing over de natuur en daarmee is of wordt in de toekomst de drang om te domineren niet meer schadelijk, maar nuttig. “*De superioriteit van mensen over dieren is direct het gevolg van zijn superioriteit in het organiseren*”. (Wolin, 2004)

Na de Franse Revolutie schrijft Saint-Simon zijn visie over sociale organisatie op. In 1952 zijn de *Selected Writings* uitgegeven. Daarin beschrijft Saint-Simon zijn organisatiestandpunt.

Hij schrijft dat na de Franse Revolutie “*het mechanisme van sociale organisatie onvermijdelijk erg gecompliceerd was zo lang als de meerderheid onwetend en onbedachtzaam is, wat maakt dat zij niet in staat zijn hun eigen zaken te regelen. In deze staat van incomplete intellectuele ontwikkeling worden zij beïnvloed door brute hartstocht wat hen aanzet tot opstand en elke vorm van anarchie. De minderheid was noodzakelijk georganiseerd op militaire lijnen om het monopolie te houden over de wetgeving en zo zelf alle macht te houden en de meerderheid in voogdij te houden en de staat te onderwerpen aan strenge discipline. Elke inzet om de gemeenschap zich te laten ontwikkelen op het gebied van moreel en fysiek welzijn wordt noodzakelijkerwijs secundair.*” (1952)

“Nu”, schrijft Saint-Simon in 1825, “*zou dit compleet moeten wijzigen. Het verbeteren van het morele en fysieke welzijn zou de belangrijkste inzet moeten krijgen. Er is nog maar een kleine hoeveelheid kracht nodig om de publieke orde te handhaven, sinds de meerderheid gewend is om te werken (wat wanorde elimineert) en bestaat uit mensen die recent hebben bewezen dat zij capabel zijn om eigendom te beheren, zowel van land als van geld.*” (1952)

Omdat er dan geen kracht meer nodig is om het proletariaat ondergeschikt te houden vindt Saint-Simon dat het beleid, dat vervolgens mogelijk is, gericht moet zijn op de sterkste belangen voor het proletariaat, op het zo eenvoudig mogelijk maken van het overdragen van erfgoed, en op het geven van de hoogste politieke positie aan de arbeiders.

“*Dit beleid is simpel en duidelijk als men de moeite neemt om de situatie te beoordelen met de eigen intelligentie, en door het juk af te schudden dat onze geest is opgedrongen door de politieke principes van onze voorouders, principes die duidelijk en bruikbaar waren in hun tijd, maar die niet meer passend zijn bij de huidige omstandigheden.*” (1952)

De meest directe manier om moreel en fysiek welzijn te verbeteren is door prioriteit te geven aan werk voor alle fitte mensen, door hun fysieke bestaan te garanderen, door kennis van positieve wetenschap in het proletariaat te verspreiden en door interesse en recreatievormen voor deze klasse te verzekeren zodat hun intelligentie zich ontwikkelt, aldus Saint-Simon. (1952)

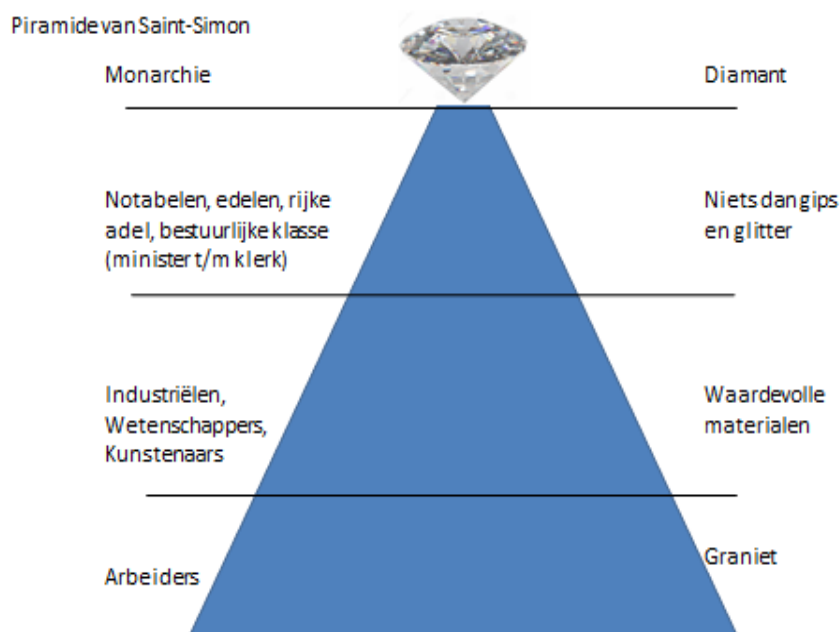
Om dit mogelijk te maken vindt Saint-Simon dat het nationale welzijn beheerd moet worden door de mensen die daar het meest geschikt voor zijn en dat zijn volgens hem de industriëlen. Hij schrijft dat de gemeenschap, door deze fundamentele regelingen, zo wordt georganiseerd dat redelijke mensen in elke klassen optimaal tevreden zijn.

Saint-Simon betoogt dat de monarchie geen besluit zou mogen nemen over zaken van algemeen belang zonder toestemming van de mensen die het meest geschikt zijn om die beslissing te beoordelen. Dat zijn de wetenschappers, de meest vooraanstaande artiesten en de belangrijkste industriëlen. Dit is weer te geven als een piramide zoals de gemeenschap volgens Saint-Simon vaker wordt weergegeven.

Saint-Simon is ervan overtuigd dat de top bekroond moet worden met de monarchie. De piramide moet van onderaf met steeds waardevoller materiaal worden opgebouwd te beginnen met de basis die bestaat uit Graniet en die symbool staat voor de arbeiders. De volgende laag bestaat uit zeer waardevolle materialen en staat symbool voor de leiders van industriële organisaties, wetenschappers die hun methodes verbeteren, en artiesten die de producten met hun goede smaak beoordelen. De bovenste laag, die de diamant van monarchie ondersteunt bestaat uit niets dan pleister en glitter, staat symbool voor de notabelen, de edelen en de rijke adel, de bestuurlijke klasse van minister tot klerk.

In deze piramide (Zie onderstaande figuur) is de onderste laag, de laag van de meerderheid, de massa, de arbeidersklasse, de bovenste laag, de laag die de diamant ondersteunt zorgt voor de openbare orde en de administratieve regelingen, en de middelste laag is de laag die, zoals Saint-Simon aangeeft, de toestemming verleent tot het nemen van besluiten. Aan hen is de bestuurlijke macht toevertrouwd en zij beheren de nationale belangen. Dat is ook de laag van de wetenschappers, industriëlen en artiesten die het meeste bijdragen aan de nationale welvaart. (1952)

**Figuur 3** Organisatie piramide van Saint-Simon



De rollen en verantwoordelijkheden die Saint-Simon toeschrijft aan de industriëlen, wetenschappers en kunstenaars liggen in de hedendaagse samenleving anders en de organisaties hebben een andere structuur dan de bureaucratische structuur die Saint-Simon aangeeft. Het is nu echter wel zo dat grote organisaties veel invloed op de landelijke politiek hebben. De “arbeiders” hebben vandaag de dag meer invloed dan in de tijd net na de Franse Revolutie door de ondernemingsraden, vakbonden, brancheorganisaties e.d. De theorie van Saint-Simon is een aanzet tot een veranderingsproces waardoor vervolgens de politiek zichtbaar wordt in andere delen van de samenleving dan in het besturen van de natie.

Aangezien de theorie van Saint-Simon voortborduurde op de theorie van Rousseau en zijn gemeenschapszin is het duidelijk dat ook Saint-Simon het belang van het collectief nastreeft.

Politiek samenspel als noodzakelijk model om het organisatiebelang te dienen sluit goed aan bij collectief belang dat Saint-Simon nastreeft. Saint-Simon is complementair aan Rousseau doordat hij ook een hiërarchische structuur weergeeft in de maatschappij die eveneens zichtbaar is in organisaties. In de huidige tijd is er ook een ontwikkeling gaande waarin het teveel aan bureaucratie en het aantal managers en managementlagen ter discussie staat. De mensen in het primair proces, de “productieven”, krijgen meer verantwoordelijkheid en zeggingskracht in zelforganisatie waarin de theorie van Saint-Simon zichtbaar is.

### 3.5. Overige literatuur

Vanuit Plato en vervolgens Wolin is het model van Politiek samenspel zichtbaar geworden en daarna zijn de belangrijkste inzichten van Rousseau en Saint-Simon bestudeerd om het model verder te onderbouwen. Zoals Wolin ook aangeeft als hij Selznick citeert komen dezelfde soort problemen voor in moderne organisaties als in het leven van de politieke orde. Voor de duidelijkheid nogmaals dit citaat:

*“De claim van de politieke status bevindt zich in het feit dat de moderne organisatie met dezelfde soort problemen wordt geconfronteerd die bekend zijn in het leven van de politieke orde. “Er is hetzelfde basale grondwettelijke probleem **als** het tegemoet komen van “fragmentarische groepsbelangen” aan “de belangen van het geheel”; **als** het uitwerken van staatsman-achtig beleid dat “de doelstellingen van het groepsbestaan zal definiëren”; **als** het schikken van interne conflicten door het instellen van “goedkeuring” en het behouden van een “machtsbalans”. ” (Wolin, 2004)*

Dit komt overeen met de belangrijkste onderdelen van het model van politiek samenspel. Namelijk het dienen van verschillende belangen, het beïnvloeden van verschillende actoren en het gebruiken van macht. Plato en Wolin gaan niet dieper op deze onderdelen in omdat het vanzelfsprekend is dat er sprake is van macht en beïnvloeding. Dit zijn de belangrijkste premissen van politiek en voor het model van politiek samenspel worden deze delen bestudeerd gericht op eventuele verschillen en aanvullingen.

Het “tegemeet komen aan de verschillende belangen” hebben we behandeld bij de analyse van de theorie van Rousseau en Saint-Simon. Het “staatsman-achtige beleid dat de doelstellingen van het groepsbestaan zal definiëren” heeft in deze betrekking op strategie en leiderschap en een belangrijke organisatietheoreticus die hierover veel heeft geschreven is Mintzberg<sup>21</sup>. Het “schikken van interne conflicten” heeft in deze betrekking op machtsverhoudingen en onderhandelen en belangrijke organisatietheoretici zijn C.Wright Mills<sup>22</sup> (macht) en Mastenbroek<sup>23</sup> (onderhandelen).

---

<sup>21</sup> Henry Mintzberg (1939- ), professor of Management studies, McGill University, Montreal, Quebec

<sup>22</sup> Charles Wright Mills, (1916-1962), Socioloog en Professor of Sociology, Columbia University, New York

<sup>23</sup> Willem Frans Gerard Mastenbroek (1942-) Socioloog, Managementconsultant en (emeritus) hoogleraar conflicthantering en veranderkunde

### 3.5.1. Mills' Machtselite

Macht is onlosmakelijk verbonden met politiek, het is de belangrijkste premisse en een zeer belangrijke factor binnen organisaties. Macht en het gebruik of misbruik ervan is bepalend voor politiek en daarom bestuderen we macht apart aan de hand van de theorie van C. Wright Mills. Mills publiceerde in 1956 zijn boek, "The Power Elite", over de veranderingen in de machtsverhoudingen in Amerika. Het werk was baanbrekend en soms schokkend. Mills was een andere mening toegedaan dan voordien werd gepubliceerd.

Hij vroeg de aandacht voor de met elkaar verweven belangen van leiders uit de militaire, de politieke en de economische orde. Mills beweerde dat de gewone burger een machteloos object is die ongewild gemanipuleerd wordt door deze entiteiten. (The Power Elite, 1956) Hij beschrijft hoe de machtselite in Amerika in fases is ontstaan gedurende de afgelopen twee eeuwen. Hij geeft aan dat er ruwweg vier episodes zijn en dat we nu (1956!) de vijfde doorlopen.

De **eerste** episode begon na de onafhankelijkheidsrevolutie in 1776 en duurde voort gedurende het bestuur van de 2<sup>e</sup> president (± 1801). In deze periode werd de Amerikaanse samenleving bestuurd door de oude familie die hoge posities hadden in kolonies, provincies, gedurende de revolutie en in de eerste decennia van de Verenigde Staten. De politieke, de sociaal economische en de militaire instituties waren verenigd op een min of meer simpele en directe manier. De individuele mensen waren veelzijdig en wisselden gemakkelijk van rol. (1956)

In de **tweede** episode werd de elite losjes opgebouwd uit overlappende groepen met meer een dominantie van de economische orde ten opzichte van de politieke en militaire orde. De periode eindigt met de splitsing tussen Noord en Zuid en loopt globaal van Jefferson tot Lincoln.

De **derde** episode begint rond de congresverkiezingen in 1866, waarbij het hoger gerechtshof verklaarde dat het veertiende amendement het bedrijfsleven beschermde en duurt tot de eerste wereldoorlog. De overmacht van de corporate economische macht en het centrum van initiatief verschuift van overheid naar bedrijfsleven. Kenmerkend voor de episode is de corruptie, omkoping en de gouden tijden voor de heersende klasse. Net als in de tweede episode was de economische orde in de vorm van zeer grote bedrijven de meest dominante orde.

De **vierde** episode kenmerkt zich door het sociaal activisme. De politieke hervormingen door "The New Deal", veranderen niet de politieke en de economische relaties van de derde episode, maar creëren wel nieuwe concurrerende politieke machtscentra in de politieke arena en in het bedrijfsleven. Vakbewegingen en verenigingen komen tot stand en er ontstaat een strijd tussen groot bezitters en klein bezitters. Daarnaast ontwikkelt zich een strijd voor georganiseerde arbeid en ongeorganiseerde werkloosheid. Voor het eerst ontstaat er sociale legitimatie en worden issues van de lagere klasse belangrijk. Deze derde episode is een politieke episode waarin de politieke orde dominant is ten opzichte van de economische en de militaire. (1956)

De **vijfde** en lopende episode is een episode waarin de drie ordes met elkaar vermengd zijn. Welke van de drie types domineert is afhankelijk van de "taak van die periode" zoals zij, de elite, deze definiëren. (1956) Voor een overzicht van de episodes zie de tabel op de volgende pagina.



Tabel 6 Episodes ontstaan machtselite

Fase	Episode	Kenmerken	Dominante orde
1 <sup>e</sup>	± 1776 – 1801 Revolutie – Adams	Oude families	
2 <sup>e</sup>	± 1801 – 1866 Jefferson - Lincoln	Pluraliteit, losse samenhang tussen groepen aan de top	Economische orde
3 <sup>e</sup>	± 1866 – 1917 Lincoln – WO I	Grote bedrijven met veel invloed. Corruptie en omkoping	Economische orde
4 <sup>e</sup>	± 1917 – 1945 WO I - Roosevelt	“New Deal”. Ontstaan van vakbewegingen	Politieke orde
5 <sup>e</sup>	± 1945 – 1956 en verder	Oorlogsindustrie en verstrengeling van belangen	Mengeling afh. van benodigde taak

Mills beschrijft vervolgens hoe de drie verschillende ordes, de economische, de politieke en de militaire orde, ontstaan en zich vermengen en hoe de machtselite wordt gevormd. Hij geeft verschillende redenen waarom we de klasse-belangen en beleidsrichtingen niet kunnen afleiden aan de sociale oorsprong en carrières van de machtselite en hij geeft antwoord op vragen die het bestaan van een machtselite kunnen oproepen. De vraag of de elite eervolle mensen zijn, of zij aanpassingsvermogen hebben en of het patriotten zijn worden beantwoord. Het blijkt dat de huidige machtselite is samengesteld uit de drie structuren en dat zij uitwisselbaar zijn en niet meer strak van elkaar te onderscheiden.

De vraag of er sprake is van een complot, van samenzwering wordt eveneens door Mills beantwoord. *[...] Er is niets samenzweerderigs aan, hoewel de beslissingen vaak publiek onbekend zijn en de manier van opereren meer manipulatief dan expliciet.*” (1956)

Ook voor opvolging wordt gezorgd vanuit de machtselite. *“De mensen die het voor het zeggen hebben doen niet alleen een beroep op elkaar; zij proberen ook hun opvolgers te trainen voor het werk dat gedaan moet worden. Deze nieuwe mensen groeien op als mensen met macht in de coördinatie van economische, politieke en militaire besluiten*”. (1956)

De beschrijving van Mills over de machtselite is vergelijkbaar met de elite die de staat moet regeren volgens Plato. Weliswaar met andere motieven en intenties en in een totaal andere tijd en samenleving. Mills beschrijft niet dat de machtselite de Verenigde Staten regeert met het doel van eudaimonia voor iedereen. Het is dan ook onduidelijk of de machtselite het “veelkoppige monster” (begeerte, lust, eigen belang) beheerst of juist dient. Voor het model van politiek samenspel is het van belang dat de “elite” die binnen de organisatie heerst, het veelkoppige monster in de vorm van eigen belang juist beheerst.

C. Wright Mills geeft duidelijk aan dat het van belang is dat het publiek een duidelijk stem blijft hebben. Hij refereert ook aan Rousseau en dat de publieke opinie feitelijk een weergave is van de ‘algemene wil’. (1956, p. 298) We zien daarnaast de organisatiestructuur van Saint-Simon terug als Mills aangeeft dat vooral in de tweede en derde episode de economische orde het voor het zeggen heeft. In de piramide van Saint-Simon (zie hoofdstuk 3.4) is dit de middengroep van industriëlen, wetenschappers en kunstenaars.

Het verloop van het ontstaan van de machtselite volgens Mills sluit ook aan bij de verschuivingen in politiek zoals Wolin dit beschrijft. Het is een bevestiging van de sublimatie van het politieke waarbij Mills ook waarschuwt voor het ontstaan van een massa samenleving ten opzichte van een publieke samenleving. *“De opkomst van de machtselite berust op, en is op een bepaalde manier ook deel van, de transformatie van het publiek, de gemeenschap van Amerika, in een massa samenleving.*” (1956)

Dit is van belang voor het model van politiek samenspel omdat hierin het contact met het publiek, met de achterban niet vergeten mag worden. Voor de huidige organisaties is het een bevestiging van het idee, in het model van politiek samenspel, dat naast het inzetten van macht ten bate van het organisatiebelang, er moet worden gezorgd voor de individuele belangen van de medewerkers. Er moet transparant contact met het primaire proces in de organisatie blijven om te voorkomen dat de leidinggevende “elite” er dubbele en verborgen agenda’s op nahoudt en de “massa” medewerkers geen echte inbreng meer hebben.

### 3.5.2. Mintzberg ‘s Politieke School

Als het gaat om politiek in organisaties wordt dit regelmatig geassocieerd met strategievorming en strategisch gedrag. Strategie en politiek zijn echter niet hetzelfde maar overlappen elkaar wel. Strategie kan opgesplitst worden in verschillende vormen. Mintzberg heeft samen met anderen het boek “Strategie-Safari” (2009) geschreven waarin hij het “strategisch managementbeest” in tien denkscholen verdeeld. (2009, p. 19)

Tabel 7 Strategische denkscholen

1	De ontwerpschool	Strategievorming als proces van conceptie
2	De planningsschool	Strategievorming als formeel proces
3	De positioneringsschool	Strategievorming als analytisch proces
4	De ondernemingsschool	Strategievorming als visionair proces
5	De cognitieve school	Strategievorming als mentaal proces
6	De leerschool	Strategievorming als opkomend proces
7	De politieke school	Strategievorming als onderhandelingsproces
8	De culturele school	Strategievorming als collectief proces
9	De omgevingschool	Strategievorming als responsief proces
10	de configuratieschool	Strategievorming als proces van transformatie

De politieke denkschool (nr. 7 in bovenstaande tabel) heeft de meeste overlap met het model van politiek samenspel en is voor dit onderzoek het meest van belang. (2009, p. 235)

Mintzberg geeft per denkschool een aantal premissen als samenvatting van de beschrijving van betreffende denkschool en voor de politieke school worden vier premissen gegeven (2009, p. 264): De eerste is dat strategievorming wordt bepaald door macht en politiek, als proces in de organisatie of als het gedrag van de organisatie in de externe omgeving.

De tweede is dat strategieën die uit dit proces voortkomen, over het algemeen opkomend zijn, de vorm krijgen van positioneringen en eerder plot zijn dan perspectief.

De derde premisse is dat micropolitiek strategievorming ziet als wisselwerking (door overtuiging, onderhandeling en soms directe confrontatie) tussen eigen belangen en verschuivende coalities. Geen van deze zaken is gedurende langere tijd dominant.

De vierde en laatste is dat macropolitiek de organisatie ziet als iets wat het eigen welzijn promoot door controle of door samenwerking met andere organisaties, door het gebruik van strategische manoeuvres of collectieve strategieën (in verschillende vormen van netwerken en allianties).

De meest relevante premisse voor het model van politiek samenspel in organisaties is de derde premisse met betrekking tot micropolitiek waarmee Mintzberg de politiek binnen de organisatie bedoelt in tegenstelling tot de macropolitiek, de vierde premisse, die de politiek door de organisatie in de samenleving betreft. Dit onderzoek beperkt zich tot micropolitiek (zie hoofdstuk 2.3, het analyse niveau).



Mintzberg beschrijft micropolitiek voor strategievorming in twee varianten. De eerste is de variant van de individuele politieke spelletjes en de tweede variant is de variant van een politiek proces. De eerste variant wordt uitgelegd aan de hand van verschillende theorieën en voorbeelden en Mintzberg geeft aan dat deze strategievorming als product van een enkele 'architect' of homogeen 'strategieteam' afgezworen moet worden. "Actoren en coalities van actoren jagen hun eigen belangen en agenda's na." (2009) Verder geeft hij aan dat politiek gedrag disfunctionele effecten heeft. *"het zaait tweedracht en is duur. Het kost energie die ook in klantenservice gestoken kan worden. Het kan tot allerlei ongebruikelijke situaties leiden: het behoud van ouderwetse machtsstructuren of de introductie van nieuwe, ongerechtvaardigde structuren. De verlamming die hiervan uitgaat, kan het effectief functioneren van de organisatie geheel tot stilstand brengen. Het doel van de organisatie is immers het produceren van goederen en diensten, en niet het inrichten van een arena waarin mensen de strijd met elkaar aangaan."* (2009, p. 246) Dit komt overeen met de politieke spelletjes die in dit onderzoek bedoeld worden en zijn dus duidelijk ongewenst.

Mintzberg maakt duidelijk dat micropolitiek ook een keerzijde heeft in de tweede variant waarin de politiek als strategisch proces wordt gezien. Dit politieke proces heeft een aantal voordelen:

*In de eerste plaats kan politiek als beïnvloedende kracht op darwiniaanse wijze te werk gaan, zodat de sterke leden van de organisatie in een leiderschapspositie terechtkomen.* (2009, p. 246) Als we vanuit eudaimonia naar dit voordeel kijken is het vergelijkbaar met de theorie van Plato dat de filosofen moeten regeren en dat men moet doen waar hij voor is gemaakt om zo allen het meest aangename leven te kunnen leiden. Zie hiervoor ook hoofdstuk 3.1.

Het tweede voordeel wat Mintzberg beschrijft is dat *"politiek ervoor kan zorgen dat alle aspecten van een vraagstuk behandeld worden, terwijl andere invloedssystemen meestal slechts één kant benadrukken."* (2009, p. 247) In het model van politiek samenspel is dit een vorm van transparantie. Doordat meerdere kanten worden belicht wordt men gedwongen de eigen belangen en conclusies te rechtvaardigen in het kader van de belangen van de organisatie.

*"In de derde plaats kan politiek nodig zijn om noodzakelijke, door legitieme invloedssystemen geblokkeerde veranderingen door te drukken."* (2009, p. 247) Een goed product of dienst is het doel van de organisatie. Vanuit de inhoudelijke kant van wat goed is kan politiek nodig zijn om dit product of dienst te verbeteren omdat de verbetering geblokkeerd kan worden door bedrijfsmatige argumenten. In de non-profit sector dient de inhoud leidend te zijn, de zorg voor de patiënt, student of gedetineerde staat voorop en kennis en/of informatie vanuit inhoudelijk deskundigen kan met politiek samenspel meer naar de voorgrond worden gebracht en dient daarmee duidelijk het organisatiebelang.

Het vierde en laatste voordeel dat Mintzberg beschrijft is dat *"Politiek het pad voor verandering kan effenen"*. (2009, p. 247) Politiek kan dienen om beslissingen geaccepteerd te krijgen en daarvoor kunnen managers allianties bouwen. Voor het model van politiek samenspel is dit niet anders met dien verstande dat de beslissingen het organisatiebelang dienen.

Mintzberg geeft vervolgens een aantal voorbeelden van de wijze waarop deze politiek bedreven kan worden om strategie te vormen. Mastenbroek heeft de theorie van onderhandelen uitgebreid uitgewerkt en verschillende onderhandelingsactiviteiten beschreven waarop we in de volgende paragraaf in zullen gaan.

### 3.5.3. Mastenbroek 's Onderhandelingsactiviteiten

Mastenbroek benoemt in zijn artikel (1986) sub-optimalisering en weerstand tegen verandering als belangrijke problemen die betrekking hebben op de dynamiek van het onderhouden en verbeteren van de strategische positie in relatie tot anderen. Het gaat bij sub-optimalisering vooral om horizontale niveaus in de organisatie zoals lijn-staf relaties en relaties tussen verschillende afdelingen en bij weerstand tegen verandering om verticale niveaus in de organisatie, hiërarchische relaties. De spanningen die daar kunnen ontstaan zijn vaak juist die onderwerpen die ook meespelen in het politieke samenspel. Mastenbroek geeft als voorbeelden het klagen over taakdefinities, wederzijdse coördinatie van taken, verschillen in doelen, afhankelijkheid van dezelfde middelen, beperkingen in communicatie en prestige verschillen. Mastenbroek benadert deze "politieke energie" met een *structuurbenadering* en een *vaardighedenbenadering*.

De *structuurbenadering* heeft vooral gevolgen voor hoe de organisatie gestructureerd is, hoeveelheid managementlagen, mobiliteit, verantwoordelijkheid e.d. Interventies op dit gebied zijn vooral gericht op het vergroten van de onderlinge afhankelijkheid en de autonomie.

Voor het model van politiek samenspel is deze benadering van belang omdat de toepassing van het model verschillend is afhankelijk van de situatie van betreffende organisatie. De mate waarin politiek samenspel het collectief kan optimaliseren is afhankelijk van de grootte van de organisatie, van het aantal managementlagen en afdelingen. Door afdelingen klein te houden en veel autonomie en eigen verantwoordelijkheid te geven en snelle feedback op de resultaten worden politieke spelletjes eerder zichtbaar. Door een grote organisatie toch een platte structuur te geven zijn de hiërarchische lijnen korter wat minder onnodige bureaucratie veroorzaakt.

Om een optimaal effect te sorteren uit de aangepaste organisatiestructuur zijn de juiste vaardigheden om hiermee om te gaan van even groot belang.

De *vaardighedenbenadering* is meer gericht op gedrag en hierbij geeft Mastenbroek suggesties voor het aanpassen van de vaardigheden wat primair betrekking heeft op de stijl van leiderschap. Belangrijke interventies zijn coaching en ondersteuning, overeenstemming zoeken, bemiddeling en conflicthantering, het geven van speelruimte om te experimenteren, persoonlijke ontwikkeling en management by walking around. (1986)

De manier waarop deze interventies moeten worden uitgevoerd beschrijft Mastenbroek uitgebreid in zijn artikelen en boeken over onderhandelen. Hij beschrijft de vier belangrijkste activiteiten voor vaardiger onderhandelen welke van toepassing zijn in horizontale en verticale relaties. Deze vier activiteiten zijn *het realiseren van het eigen belang*<sup>24</sup>, *het beïnvloeden van de machtsbalans*, *het klimaat constructief opbouwen* en *flexibiliteit verkrijgen*. (1980) (1998) Bij iedere activiteit geeft Mastenbroek de verschillende uitersten weer van hoe men zich met betrekking tot die activiteit kan gedragen. Bijvoorbeeld aan de ene kant *toegeeflijk, concessiebereid* tegenover *keihard en koppig* als het gaat om het realiseren van de eigen belangen. (1998)

Optimaal volgens Mastenbroek is de middenpositie, in dit geval *standvastig, op de proef stellen*. In die zin sluit Mastenbroek goed aan bij Aristoteles want wat opvalt aan zijn benadering is dat hij de deugd net als Aristoteles in het midden zoekt.

---

<sup>24</sup> Let op: Dit hoeft niet te botsen met het organisatiebelang en kan het juist dienen. Bedoeld wordt het belang dat je dient bij het onderhandelen.

De deugdenleer van Aristoteles beschrijft dat *“de middenpositie in alles is toe te juichen, maar dat men soms moet neigen naar het teveel, soms naar het te weinig; dat is namelijk de gemakkelijkste weg om het midden, dat wil zeggen de goede handelswijze, te treffen.”* (Ethica Nicomachea, 2005) In de onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de vier onderhandelingsactiviteiten, vaardigheden, met de optimale opstelling bij ‘Onderhandeling’.

Tabel 8 Overzicht onderhandelingsactiviteiten

Vaardigheid	Samenwerking	Onderhandeling	Gevecht
<i>Eigen belang realiseren</i>	Toegeeflijk, concessiebereid	Standvastig, op de proef stellen	Keihard, koppig
<i>Machtsbalans beïnvloeden</i>	Weinig verweer	Een zeker evenwicht	Agressief, willen onderwerpen
<i>Constructief klimaat opbouwen</i>	Persoonlijk, betrouwbaar	Geloofwaardig, solide	Geïrriteerd, onberekenbaar
<i>Flexibiliteit verkrijgen</i>	Beweeglijk, actief, op zoek naar informatie	Rustig, geduldig	Vermijdend, afwachtend, afstandelijk

Mastenbroek besteedt ruime aandacht aan het contact met de achterban dat de onderhandelaar dient te hebben. Hij geeft aan dat de relatie met de achterban essentieel is omdat veel gedrag aan de onderhandelingstafel anders in feite onverklaarbaar is. Mastenbroek benoemt dat als *een soort gentleman 's agreement: elkaar niet voor het front onderuit halen, elkaar 'theater' gunnen, niet te snel concessies doen.* (Onderhandelen, 1992, p. 66) Enerzijds moet de onderhandelaar zich niet al te zeer gebonden voelen om te voorkomen dat hij zich te veel onder druk voelt staan. Anderzijds wordt de onderhandelaar ongeloofwaardig als de relatie te 'los' is. (1992) *“Een goede relatie met de achterban, weten wat bij ze leeft, door hen gezien worden als hun man en tegelijk voldoende speelruimte om compromissen te sluiten, die heel vaak minder zijn dan de achterban verlangt.”* (1992, p. 67) Het is van belang om een goed contact te houden en helder met elkaar te communiceren vanuit een vertrouwensrelatie. Dit is ook in het model van politiek samenspel van belang.

Voor het model van politiek samenspel voegt de theorie van Mastenbroek toe dat de leden van een organisatie zelf invloed kunnen uitoefenen op de omstandigheden waarin het politiek samenspel wordt uitgeoefend en hoe men zich het beste kan opstellen. Het geeft ook aan dat er evenwicht moet zijn in de machtsverhoudingen en dit sluit aan bij de analogie van Plato en Wolin waarin macht (de leeuw) op de juiste manier moet worden ingezet. Een verkeerde machtsverhouding verstoort de relaties en heeft een negatieve invloed op de prestaties van organisaties. Weinig verweer leidt tot exploitatie, en dwingend gedrag en drammen leiden tot vechten. (Vaardiger onderhandelen, 1998) Er moet een balans zijn om te zorgen dat enerzijds het organisatiebelang (het mens-deel) gediend wordt en anderzijds de individuele belangen (het veelkoppige monster) beheerst worden.

## 4. Het Model van Politiek Samenspel (MPS) en Proposities

In dit hoofdstuk wordt vanuit de theorie uit hoofdstuk 3 een eerste versie van het model van politiek samenspel (MPS) beschreven. Aan de hand van dit model en met de empirische informatie uit de 1<sup>e</sup> fase interviews (hoofdstuk 4.2) wordt in hoofdstuk 4.3 een gedachte experiment beschreven. Deze drie delen vormen de basis voor de proposities en de criteria voor beoordeling van het model die beschreven staan in hoofdstuk 4.4.

### 4.1. Politiek Samenspel (PS<sup>+</sup>) en Politieke Spelletjes (PS<sup>-</sup>)

Aan de hand van de theorie kan nu een eerste versie van het model van politiek samenspel (MPS) beschreven worden. In het toepassen van MPS is het bedrijven van politiek samenspel (PS<sup>+</sup>) de praktische uitvoering. Om tot een beschrijving van MPS te komen is het van belang dat we ook de andere vorm benoemen. We onderscheiden namelijk twee vormen van politiek in organisaties, een negatieve en een positieve vorm, respectievelijk *Politieke Spelletjes (PS<sup>-</sup>)* en *Politiek Samenspel (PS<sup>+</sup>)*.

De **eerste** vorm, *Politieke Spelletjes (PS<sup>-</sup>)*, dient vooral de individuele belangen en hiermee worden activiteiten bedoeld die gericht zijn op eigen belang, die geen rekening houden met belangen van anderen en die vaak schadelijk zijn voor het organisatiebelang.

In termen van de metafoor van het mensbeeld van Plato (zie figuur 4) heeft het “veelkoppige monster” de overhand en wordt de “leeuw” negatief ingezet (machtsmisbruik) in het eigen belang en om de eigen lusten te bevredigen. Het “mens-deel” wordt vernietigd.

Figuur 4 Analogie Plato / Wolin (tabel 5 hfdst 3.1)

Oude Griekse literatuur			Invloedrijke latere literatuur	
Plato			Wolin (the age of organization)	
<i>Metafoor Ideale staat</i>	<i>Metafoor Mensbeeld</i>	<i>Motieven</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Politiek</i>
Boeren en Handwerklieden	Veelkoppig monster	Profijt, verlangen, begeerte	Individuele belangen	Eigen belang
Wachters	Leeuw	Eer, winst, temperament	Verdeling van macht en functies	Pos/neg inzet van macht
Bestuurders	Mens	Kennis, wijsheid, Ratio	Organisatie / algemeen belang	Organisatie / algemeen belang

Deze vorm zou volgens Wolin, Rousseau en ook Saint-Simon onderdrukking geven. Door politieke spelletjes (**PS**) regeert de elite over de onwetende massa met onderdrukking en geweld. Het 'valse' contract is dan eenzijdig gesloten wat leidt tot onbalans met als gevolg een verzwakking van de organisatie.

C. Wright Mills sluit hier naadloos op aan indien de machtselite hoog in de organisatie manipulatief is en politieke spelletjes speelt. Het geeft corruptie, intimidatie met als gevolg een werkende 'massa' onderin de organisatie die geen inspraak heeft.

Zoals Mintzberg aangeeft is deze vorm van politiek disfunctioneel (zie hoofdstuk 3.5) en komt de organisatie als gemeenschap niet te goede. Een individu of één team dat politieke spelletjes speelt, zaait tweedracht en het kost nodeloos veel geld en energie om de eigen belangen en dubbele agenda's te volgen. Het brengt de organisatie tot stilstand.

In een onderhandelingsrelatie zullen volgens Mastenbroek de politieke spelletjes de relatie en de omstandigheden verstoren. Punten scoren en anderen in een hoek drijven hebben een negatieve invloed op de prestaties van de organisatie. Het geeft een win/lose situatie.

De **tweede** vorm, *Politiek Samenspel (PS<sup>+</sup>)*, is een model van positieve beïnvloeding van en door actoren met als doel het organisatiebelang te dienen en daarmee het voortbestaan, en het bestaansrecht van die organisatie veilig te stellen. De inzet van de beschikbare macht wordt ten dienste van dit collectieve belang gesteld. Deze inzet is voor iedereen zichtbaar en transparant ook al is dit niet op elk moment aantoonbaar. Het is niet nodeloos schadelijk voor individuele medewerkers en er worden geen (morele) wetten overtreden. Ook de kernwaarden van de organisatie worden gerespecteerd.

In termen van de metafoer van het mensbeeld van Plato (zie figuur 4) heeft het "mens-deel" het voor het zeggen. Hij beheerst het "veelkoppige monster" en houdt het in toom. Dit wordt bereikt door de "leeuw" als moed en eer in te zetten voor het algemeen belang en daarnaast oog te houden voor de individuele belangen. Het veelkoppige monster dat staat voor begeerte en eigen belang wordt dus niet vernietigd. Volgens Plato geeft deze vorm van verdeling de meeste rechtvaardigheid en eudaimonia voor allen, voor de hele gemeenschap en dus voor de hele organisatie (zie hiervoor ook hoofdstuk 3.1).

Het politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) dient het organisatiebelang en vanuit Wolin gezien wordt het politiek samenspel ingezet ten bate van de gemeenschap. Het politiek samenspel versterkt het algemeen belang en door samenwerking en balans tussen algemene (organisatie) en individuele belangen kan het collectief meer dan de som van de onafhankelijke onderdelen. Met toepassing van het model van politiek samenspel is er dus sprake van synergie ( $1+1=3$ ). De balans in de belangen geeft vrijheid en zelfbeschikking en door het collectief te optimaliseren met politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) wordt gewerkt voor het organisatiebelang en is er sprake van het sociaal contract zoals Rousseau dit bedoelde.

Vrijheid door onderlinge onafhankelijkheid en in gebondenheid naar een algemene wil (organisatiebelang). De inzet van macht is functioneel en geweldloos en dus niet nodeloos schadelijk voor het individu.

Volgens Saint-Simon is er in de organisatie niet een persoon die de regie heeft maar wetten en regels die richting bepalen en bewezen capabele mensen die deze regels en wetten hanteren. Het model van politiek samenspel (MPS) sluit aan bij de visie van Saint-Simon die de organisatie ziet als gemeenschap en organiseren als superioriteit met als doel het morele en fysieke welzijn van de gemeenschap. Als op die wijze de machtselite zoals Mills die beschrijft, ook het publiek een stem geeft vanuit het samenspel en transparantie, samenwerking met alle lagen van de organisatie, is er ook zorg voor de individuele belangen. De onderste laag van de organisatie heeft dan als 'publiek' een stem en is niet monddood als 'massa'.

Vanuit Mintzberg die zich duidelijk afkeert van de politieke spelletjes (**PS**), heeft het proces van politiek wel een aantal voordelen welke ook op politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) van toepassing zijn.

Politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) zorgt voor transparantie en openheid wat eveneens zorgt dat alle kanten van een vraagstuk belicht worden. Het geeft ruimte aan goede mensen om belangrijke posities te bezetten. En het streeft naar het doorvoeren van veranderingen in het belang van de organisatie. Het model van politiek samenspel behelst echter meer dan strategievorming, organisatiebeleid en doelstellingen. Het dient de optimalisatie van de hele organisatie als collectief en daarmee ook een balans in belangen en doelen van alle medewerkers. MPS streeft naar eudaimonia voor iedereen binnen de organisatie.

Vanuit de theorie van Mastenbroek met betrekking tot onderhandelen is politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) gericht op het beïnvloeden van de omstandigheden door juist en deugdelijk te onderhandelen. Er dient ook bij MPS evenwicht te zijn in de machtsverhoudingen en in samenwerking te zoeken naar een compromis. Het geeft een win/win situatie.

In onderstaande tabel zijn de twee vormen ter verduidelijking weergegeven.

Tabel 9 Overzicht PS<sup>-</sup> en PS<sup>+</sup>

<u>Literatuur</u>	<u>Politieke Spelletjes (PS<sup>-</sup>)</u>	<u>MPS, Politiek Samenspel (PS<sup>+</sup>)</u>
Plato	Het veelkoppige monster overheerst, er is machtsmisbruik ten laste van het collectief, en ten bate van het eigen belang	Het mens-deel overheerst, macht wordt positief ingezet ten bate van het collectief, het organisatie belang, met oog voor de individuele belangen
Wolin	Politiek voor dictatuur, verzwakking van het organisatiebelang. Er is onbalans en de elite bepaalt voor de massa	Positieve politiek voor de gemeenschap (de organisatie). Samen versterken van het algemeen belang, synergie en balans in belangen
Rousseau	Onderdrukking en geweld in een dictatuur, een 'vals' contract, onderlinge afhankelijkheid en ongelijkheid	Gemeenschapszin, contract in pure vorm, onderlinge onafhankelijkheid (vrijheid) en gelijkheid, macht wordt functioneel en geweldloos ingezet
Saint-Simon	Hiërarchie op basis van (militair) geweld en onderdrukking. Macht bij de 'niet-productieven' en een onwetende massa op basis van "oude" politieke principes	Hiërarchie op basis van productiviteit: bewezen capabele mensen. wetten en regels, moreel welzijn voor de organisatie als gemeenschap
C.Wright Mills	Elite als manipulatief (negatief) Corruptie en intimidatie, samenzwering De massa heeft geen invloed of inspraak	Elite als bestuurders transparant en open en met oog voor individuele belangen Het publiek heeft invloed en inspraak
Mintzberg	Individueel of als één team, duur, kost energie, zaait tweedracht, dubbele agenda en eigen belang, is disfunctioneel en heeft een verlamme werking. Het zet de organisatie stil	Als politiek proces, juiste persoon op juiste plaats, allianties voor juiste veranderingen voor organisatiebelang, alle kanten van vraagstukken belicht
Mastenbroek	Verstoort de omstandigheden en relaties. Scoren en anderen in een hoek drijven. Heeft negatieve invloed op prestaties van de organisatie. Win/Lose situatie	Invloed op omstandigheden door juist deugdelijk onderhandelen. Evenwicht in machtsverhoudingen. Vertrouwensrelatie en betrouwbaarheid. Transparantie en wederzijdse afhankelijkheid -> compromis zoeken, Win/Win situatie



De vraag zou kunnen rijzen of er überhaupt wel politiek moet worden bedreven in organisaties. Zoals uit de beschreven theorie blijkt is “het politieke” altijd in organisaties aanwezig. Het is een feit en geen interventie die je wel of niet kunt inzetten. Het is wel mogelijk om een keuze te maken om dit op een ethische manier toe te passen in de vorm van het model van politiek samenspel (MPS). Om het model van politiek samenspel (MPS) verder te kunnen onderbouwen is er naast het literatuuronderzoek gezocht naar empirische feiten door interviews. Deze 1<sup>e</sup> fase interviews zijn gelijktijdig met het literatuuronderzoek gehouden en de bevindingen worden in de volgende paragraaf beschreven.

## 4.2. 1<sup>e</sup> fase interviews en casus

Op basis van eigen ervaring, intuïtie en uit gesprekken met collega's zijn de voorbeelden (A en B) beschreven zoals die zijn gegeven in de paragraaf “context’ (hoofdstuk 1.1). Deze voorbeelden zijn besproken in vier interviews in de 1<sup>e</sup> fase van het onderzoek. Deze fase loopt parallel met het literatuuronderzoek. Zie voor een overzicht en de methodiek hoofdstuk 2.2 en 2.4.

Deze vier interviews zijn gehouden met een lid van de raad van bestuur van een GGz instelling, een bestuurder van een zorgbedrijf in de GGz, een teamleider van een onderwijsinstelling en een directeur van een huis van bewaring (ministerie van justitie). Daarnaast is gebruik gemaakt van een focusgroep. Deze focusgroep bestond uit zes deelnemers van een talentengroep in het kader management development voor een hogere managementfunctie (Talentenclub Hoger Kader, THK). In deze interviews zijn de beelden geschetst van de analogie van Plato, aan de hand van tabel 5, hoofdstuk 3.1, tegen het licht van de huidige organisaties. Er werd gevraagd of men zich kon vinden in de casuïstiek (voorbeelden A en B) en de gedachten over politiek samenspel met als doel het model van politiek samenspel (MPS) scherper te krijgen en meer casuïstiek te verzamelen. Daarnaast werd gezocht naar voorwaarden waaronder politiek samenspel kan worden toegepast en criteria waaraan het zou moeten voldoen.

Er blijkt uit deze interviews dat de vier respondenten het moeilijk vinden om politiek samenspel helder en duidelijk te omschrijven maar zij erkennen de aanwezigheid van rechtvaardige beïnvloeding met als doel het organisatiebelang te dienen. Door de interviews met elkaar te vergelijken en op onderdelen te bestuderen zijn er een aantal opmerkelijk conclusies uit te trekken. De respondenten geven allemaal aan dat in het beeld van de analogie van Plato het organisatiebelang voorop staat. In de zorg is dat het belang van goede zorg voor de patiënt. In het onderwijs, goed onderwijs voor de student en in het huis van bewaring, beveiliging van de maatschappij en pedagogische zorg voor de gedetineerde. Zorg voor de belangen van medewerkers is ook een belang van de organisatie en daarmee moet het “mens-deel” dus zorgdragen voor het “veelkoppige monster”. Er is ook moed (“leeuw”) nodig om de juiste vertaalslag te maken tussen organisatie belang en deelbelangen en een goede relatie met de achterban is dan belangrijk.

Uit de interviews bleek dat een balans in macht én belangen in politiek samenspel belangrijk is. De gedachte dat iedereen alleen werkt voor het grote organisatiebelang is niet realistisch. Vroeger kreeg politiek meer vanzelfsprekend voorrang, maar dat is nu minder het geval doordat het algemeen belang ingewikkelder is geworden. In de praktijk wordt gezocht naar een machtsbalans. Er zijn deelbelangen en soms meer individuele belangen (eigen ontwikkeling) die in balans moeten zijn om politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>) mogelijk te maken.

Met betrekking tot de voorbeelden (A en B) gaven de respondenten aan dat het organisatiebelang voor gaat. Een leugentje om bestwil zou wel eens geaccepteerd kunnen worden, maar dat is erg afhankelijk van de situatie en de reputatie.



Bij een gesprek hierover in de focusgroep werd daar zeer wisselend op gereageerd. Gelooftwaardigheid en vertrouwen worden veel hoger aangeslagen en liegen komt eerder in de politieke spelletjes (**PS**) terecht.

Andere criteria die werden gegeven van politieke spelletjes (**PS**) zijn het redden van het eigen hachje, de schijn ophouden/macht veinzen, handen in onschuld wassen en liegen, eigen belangen eerst, smeergeld betalen en corruptie.

In de focusgroep was het voor de respondenten moeilijker om open over politiek (**PS**<sup>+</sup> en **PS**<sup>-</sup>) te praten. Door opmerkingen als “daar kan ik nu niets over zeggen” of “laat ik nu maar even zwijgen” werd dit duidelijk. Overigens was de sfeer wel ontspannen en werd hier in de groep ontspannen mee omgegaan wat duidelijk werd door lichaamshouding, mimiek en begripvolle reacties.

Er werd door verschillende respondenten duidelijk gemaakt dat politieke spelletjes (**PS**<sup>-</sup>) op termijn toch aan het licht komen en dat het schade geeft aan mensen en aan de organisatie.

De politieke spelletjes (**PS**) komen in de praktijk wel voor, maar wordt door niemand gezien als wenselijk en als het kan wordt het besproken. Het is ook van de persoon afhankelijk omdat de verleiding groot kan zijn en macht gelegenheden geeft die niet iedereen kan weerstaan.

Als voorwaarden voor het model van politiek samenspel (MPS) wordt gezegd dat een duidelijk (organisatie)doel belangrijk is. Daarnaast zijn machtsbalans, empathie, kunnen luisteren, geen mensen beschadigen, in het belang van de organisatie voorwaarden waaronder politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>) kan worden toegepast.

Criteria van politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>) die door de respondenten worden gegeven zijn integriteit, eerlijkheid, openheid, transparantie (met ruimte), geloofwaardigheid, vertrouwen en geven en nemen (compromissen sluiten).

De respondenten hebben verschillende voorbeelden gegeven van politiek in de praktijk. Uit deze voorbeelden worden twee casus (1 en 2) samengesteld. Deze casus dienen als basis voor het vervolgonderzoek waarin wordt beoordeeld welke nu de politieke spelletjes (**PS**) zijn en welke politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>). De casus zijn gefingeerd, maar komen wel uit het onderwijs, de GGz en het gevangeniswezen, en zijn samengesteld uit meerdere gesprekken en dus niet letterlijk uit één voorbeeld beschreven.

### **Casus 1:**

#### *Verdeling van middelen*

In de periode dat de begroting door een bedrijf moet worden ingediend bij de raad van bestuur moeten alle onderdelen, afdelingen zelf een begroting aanleveren bij de directie.

Om te zorgen dat de afdeling van manager A het komende jaar voldoende middelen heeft dient de manager een begroting in waarin hij meer vraagt dan hij daadwerkelijk nodig heeft om de afdeling goed te laten draaien. Hij doet dit in de wetenschap dat er altijd na het indienen van de eerste begroting een vraag komt om opnieuw te bekijken waar er bezuinigd kan worden omdat het aantal gevraagde middelen in totaal het aantal beschikbare middelen overstijgt. De directeur die de begroting beoordeelt zet daarom extra laag in om uiteindelijk uit te komen op een juiste verdeling van de beschikbare middelen. Na het eerste gesprek gaat manager A terug naar de “tekentafel” en dient vervolgens de begroting in die hij echt wil hebben. Deze begroting wordt door de directeur goedgekeurd omdat hij ziet dat er toch een bezuinigingsslag overheen is gegaan.

Met andere woorden: Vraag “14” als je “12” wilt hebben, de directeur gunt “10” om vervolgens samen door onderhandelen op “12” uit te komen.

## Casus 2:

### *Uitvergroten (onderhoud gebouw)*

In maandelijkse managementvergaderingen is de agenda vaak erg vol en veel tijd om uitgebreid bij veel verschillende onderwerpen stil te staan is er niet. Om die reden wordt de agenda vooraf bepaald en kan iedereen aangeven welke onderwerpen aan bod moeten komen. De voorzitter bepaalt uiteindelijk de agenda en daarover is bij de start van de vergadering nog kort de mogelijkheid om kleine wijzigingen aan te brengen. De onderwerpen die meestal prioriteit krijgen zijn financiën (voortbestaan organisatie, verdeling van middelen), controle (intern: hoger echelon, extern: inspectie, audits e.d.) en inhoudelijke onderwerpen (kwaliteit van zorg).

Er zijn natuurlijk veel andere onderwerpen die op bepaalde momenten prioriteit krijgen, maar er zijn ook onderwerpen die minder aandacht krijgen. Om deze laatste onderwerpen toch geagendeerd te krijgen wordt de ernst van het probleem overdreven (uitvergroet).

Manager B geeft aan dat het gebouw waar zijn afdeling is gehuisvest in zeer slechte staat is en nodig aan onderhoud toe is.

Om dit voor elkaar te krijgen geeft hij aan dat de patiëntenzorg en de veiligheid binnen het bedrijf ernstig onder druk komt als onderhoud niet besproken wordt en er niet nog dit jaar aan het achterstallig onderhoud gewerkt wordt.

Hiermee geeft hij twee dingen aan: ten eerste is er een periode geen onderhoud gedaan (achterstallig) en ten tweede dat hier nu spoed bij is gekomen om de kwaliteit en veiligheid op vereist niveau te houden.

Als de samenwerking goed is kan manager C, verantwoordelijk voor het onderhoud binnen het bedrijf, hierin betrokken zijn door de wijze van inbrengen vooraf te bespreken en waarbij manager B openheid heeft gegeven in zijn visie op onderhoud. Met een andere visie en blik zou het onderhoud, dat eigenlijk nog niet zo lang geleden is gepleegd, ook nog wel een jaar kunnen worden uitgesteld of meer gefaseerd kunnen worden uitgevoerd. De vraag is wat nu de juiste weergave van de staat van onderhoud is en hierin zit het politieke samenspel. Door samen te zorgen dat onderhoud van gebouwen op tijd op de agenda staat worden ernstige veiligheidsrisico's voorkomen.

## 4.3. Gedachte Experiment

Om tot de juiste proposities te komen wordt aan de hand van het model (hoofdstuk 4.1) en de empirische informatie uit de 1<sup>e</sup> fase interviews, een gedachte experiment beschreven. Dit gedachte experiment wordt gebruikt als een middel om de verschillen tussen politieke spelletjes (PS) en politiek samenspel (PS<sup>+</sup>) te verduidelijken.

Een gedachte experiment kenmerkt zich door het visualiseren van een situatie; het uitvoeren van de bewerking; het bekijken wat er gebeurt en vervolgens het trekken van de conclusie. (Brown & Fehige, 2011) Ook John Rawls (the veil of ignorance) (1971, 1999) en Michael Sandel (the trolley car) (2009) gebruiken gedachte experimenten ter verduidelijking van een specifieke situatie.

Lemmens (2006) beschrijft twee vormen van gedachte experimenten. De gebonden vorm waarmee hypothesen worden getoetst en de vrije vorm waarin de fantasie van de uitvoerder bepalend is. De laatste vorm geeft niet veel zekerheid, maar kan wel hypothesen opleveren die getoetst kunnen worden. In dit onderzoek wordt de vrije vorm van gedachte experiment gebruikt met als doel het model politiek samenspel (MPS) te verduidelijken en ondersteuning te bieden bij het opstellen van de proposities.

Voor dit gedachte experiment is het van belang dat duidelijk is wat er wordt bedoeld met politiek samenspel en daarvoor dient het model uit hoofdstuk 4.1. Daarnaast is het belangrijk om een aantal vooronderstellingen en randvoorwaarden te stellen om het gedachte experiment aanvaardbaar te maken. Zoals blijkt uit de theorie, de beschrijving van het model en de empirische feiten uit de 1<sup>e</sup> fase van interviews is de intuïtie bevestigd dat organisatiepolitiek in verschillende vormen (PS<sup>-</sup> en PS<sup>+</sup>) aanwezig is en met dit experiment wil ik aantonen dat politiek samenspel het juiste model is en in die vorm noodzakelijk om het collectief te optimaliseren en het voortbestaan van de organisatie te waarborgen. Ik wil tevens antwoord trachten te geven op de vraag of politiek samenspel (PS<sup>+</sup>) samen kan gaan met politieke spelletjes (PS<sup>-</sup>), dus of er een middenweg is.

Er zijn natuurlijk meer factoren van invloed op het voortbestaan van een organisatie zoals de economische situatie, marktwerking e.d., maar het uitgangspunt voor dit gedachte experiment is dat deze factoren constant zijn.

Het gedachte experiment past binnen de kaders van westerse Europese wetgeving anno 2014 en we kijken als waarnemer naar een organisatie.

### ***De politiek van oplichters***

In dit experiment stellen we ons een organisatie voor van oplichters die als doel heeft om met het oplichten van klanten zoveel mogelijk winst te boeken voor de organisatie en dus zoveel mogelijk inkomen voor haar leden.

De organisatie is opgebouwd met verschillende managementlagen en een hiërarchische verdeling van taken en verantwoordelijkheden en daarmee een verdeling van macht.

Binnen deze organisatie is sprake van politiek. Hoe zou deze politiek eruit zien die door oplichters wordt bedreven? Hoe kunnen malafide bedrijven duurzaam blijven bestaan?

Als de medewerkers van het bedrijf elkaar zouden oplichten, wat in hun aard van oplichters ligt besloten, dan gebruiken zij daarvoor de politieke spelletjes (PS<sup>-</sup>) en schaden zij elkaar en het organisatiebelang met als doel zelf zo veel mogelijk macht en invloed te vergaren.

Uiteindelijk zou er maar één overblijven met alle macht en de anderen zouden, opgelicht en berooid zijn vertrokken. Er is dan een verzameling oplichters over die niet zijn georganiseerd in een bedrijf. Er zijn wellicht meerdere eenmansbedrijfjes die elkaar verraden en snel door de mand vallen. Er is geen organisatie meer.

Als we de casus uit de 1<sup>e</sup> fase interviews (4.2) in het extreme uitwerken in dit experiment zal bij het "*verdelen van de middelen*" tussen oplichters geen middel worden geschuwd om zoveel mogelijk te vergaren ten koste van anderen. Er ontstaat een cultuur van angst, bedrog en het maken van fouten wordt niet getolereerd. Dit zou resulteren in een vermindering van functioneren en dus minder prestaties en minder inkomen. En in de casus "*uitvergrooten*" zou er niet worden samengewerkt maar dan zouden de oplichters met alle macht die zij hebben ten koste van elkaar de eigen belangen dienen en die punten op de agenda willen zetten waarbij zij zelf zo veel mogelijk baat hebben. Met machtsmisbruik worden onvermijdelijke politieke spelletjes (PS<sup>-</sup>) gespeeld die negatief zijn voor het collectief belang.

Als we ervan uitgaan dat de leden slim genoeg zijn om deze teloorgang te doorzien, kunnen zij ook doorzien dat dit op lange termijn het bestaan van de organisatie in gevaar brengt. Als zij dit als goed lopend oplichtersbedrijf willen voorkomen dan moeten zij dus intern anders met elkaar omgaan en politiek samenspel (PS<sup>+</sup>) inzetten om het voortbestaan te waarborgen. Elkaar wantrouwende oplichters zullen in het belang van zichzelf op lange termijn met elkaar moeten samenwerken om niet door de mand te vallen en om zoveel mogelijk derden te kunnen oplichten. Er zal een bepaalde mate van transparantie moeten zijn en, ondanks de aard van oplichters, een vertrouwensband onder elkaar moeten ontstaan waarmee politiek samenspel (PS<sup>+</sup>) mogelijk wordt.

Met politiek samenspel (PS<sup>+</sup>) wordt het verdelen van middelen passend binnen de vertrouwensrelatie met als doel samen meer winst te vergaren. De win/win situatie is alleen dan mogelijk als er geen oplichting naar elkaar is.

In de casus "uitvergrooten" geldt hetzelfde. Als men samenwerkt en transparant met een duidelijk organisatiedoel de punten op de agenda krijgt wordt het collectief belang gediend, namelijk zoveel mogelijk oplichten van derden om zoveel mogelijk winst te boeken.

Is er een middenweg? Het uitgangspunt was óf politieke spelletjes (PS<sup>-</sup>), óf politiek samenspel (PS<sup>+</sup>). Hiermee zijn vanuit twee uitersten de gevolgen van beide vormen voor een organisatie voorgesteld. We stellen nu dat een deel van de oplichters de teloorgang voorziet en kiest voor de lange termijn en behoud van de organisatie en het andere deel van de oplichters iedereen om zich heen zal blijven oplichten. De eerste groep zal streven naar onderling vertrouwen en zal proberen een bepaalde mate van transparantie te creëren om zo een collectief doel na te streven, namelijk optimale winst op lange termijn. De tweede groep zal daarvan profiteren en elkaar blijven oplichten en daarmee meer macht en winst voor zichzelf vergaren ten koste van de eerste groep. Dit zal niet kunnen blijven voortduren en in zeer korte tijd zal de organisatie uit elkaar vallen. Dat kan in twee delen, een deel dat ook intern elkaar zal oplichten en een deel dat intern vertrouwen zoekt en transparantie. Het is aannemelijk dat het eerste deel volledig uiteen valt en het tweede deel kans heeft om te blijven voortbestaan.

Op basis van deze gedachte exercitie kunnen we concluderen dat zelfs in de minst ethische, wetteloze organisatie, zoals die van oplichters, er sprake moet zijn van het model politiek samenspel, MPS (feitelijk PS<sup>+</sup>) om het collectieve belang van de organisatie te dienen en daarmee in ieder geval een deel van de individuele belangen van de medewerkers. We kunnen daarnaast concluderen dat het niet wenselijk is dat beide vormen van politiek naast elkaar bestaan. De politieke spelletjes (PS<sup>-</sup>) zullen direct afbreuk doen aan politiek samenspel (PS<sup>+</sup>) en daarmee minimaal een deel van het collectief belang schaden waarmee geen optimalisering wordt bereikt.

### 4.4. Propositions

Op grond van de bovenbeschreven theorie, de eerste versie van MPS, de casus en interviews (1<sup>e</sup> fase) en het gedachte experiment worden proposities geformuleerd met als doel om daarmee het model van politiek samenspel (MPS) te toetsen aan de hedendaagse praktijk.

De proposities vanuit bovenstaande redenering luiden als volgt:

- 1. In goede, deugdelijke organisaties wordt politiek samenspel (MPS) bedreven ten dienste van het collectief belang**
- 2. Het collectief belang strookt in grote lijnen met het lange termijn belang van individuele medewerkers**

Om deze proposities te toetsen is het noodzakelijk om criteria hiervoor vast te stellen. Van belang bij het vaststellen van deze criteria is het uitgangspunt dat politiek samenspel een deugdelijke vorm van politiek is die als zodanig de organisatie ten goed komt en dus het collectief belang dient.

#### 4.4.1. Criteria

Om tot de juiste criteria te komen gaan we terug naar de klassieke theorie van Plato over gemeenschap, rechtvaardigheid en eudaimonia.

In het bestel (2000), de vertaling van Politeia van Plato, door Hans Warren en Mario Molegraaf wordt de ideale maatschappij, omschreven als de staat. In een andere vertaling (Politeia, 1991) door de School voor Filosofie wordt gekozen voor gemeenschap. Waar mensen samen leven ontstaat een gemeenschap<sup>25</sup> en Plato bedoelt met de ideale staat een gemeenschap waarin optimaal wordt gefunctioneerd in het belang van alle leden, het bereiken van eudaimonia. *“maar bij het ontwerpen van onze staat was het niet onze bedoeling één groep mensen buitengewoon gelukkig te maken. Nee, we willen het beste voor héél de staat.”* (Plato, 420 B) *“We staan nu voor de taak om een naar ons inzicht gelukkige staat te maken. En dan gelden geen uitzonderingen voor een paar mensen die gelukkig moeten worden. Nee, het gaat om het geheel.”* (Plato, 420 C).

Plato beargumenteert dat iedereen moet doen waar hij voor is in de ideale staat<sup>26</sup> en hij beschrijft een discussie tussen Adeimantos en Sokrates waarin de eerste inbrengt dat wachters in de staat helemaal niet gelukkig zijn. Terwijl de staat als het ware van hun is, profiteren zij daar niet van. (Plato, 419 A) Van belang voor het onderzoek en de criteria ter beoordeling van politieksamenspel is het betoog van Plato dat het een ramp voor de staat is als boeren en handwerklieden niet doen waar zij voor zijn, maar dat het tot een complete instorting van de staat leidt als de wachters van de wetten en de staat dit niet zijn maar lijken. (Plato 421 A) Zij dienen, net als de anderen, in hun vak tot de besten te behoren. *“wanneer dan heel de staat bloeit en goed wordt bestuurd, krijgen alle groepen hun natuurlijke aandeel in het geluk.”* (Plato 421 C)

Voor leiders in organisaties betekent dit dat zij om het collectief belang te dienen zo goed mogelijk hun werk moeten doen. Wolin geeft aan dat mensen die weten hoe zij een neutraal lichaam van mensen moeten omvormen tot een toegewijde staat, leiders worden genoemd en dat hun beroep politiek is (2004). Zij moeten dus zo goed mogelijk politiek bedrijven.

Zoals in voorgaande hoofdstukken wordt betoogd is politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>) een vorm die het organisatiebelang dient en daarmee het collectief optimaliseert.

Dit brengt ons als volgt tot de volgende criteria om de proposities over het model van politiek samenspel (MPS) in organisaties te beoordelen.

Om te bepalen of de actoren in een bepaalde situatie deugdelijk handelen, optimaal functioneren, met betrekking tot politiek samenspel, is er voldoende informatie over de situatie nodig. Politiek samenspel kan, zoals in de beschreven voorbeelden (A en B) uit de inleiding blijkt, voor de waarnemers onvoldoende inzichtelijk zijn. Het is dan nog niet duidelijk of om het politieke spelletjes (**PS**<sup>-</sup>) gaat of om politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>). Er is meer informatie nodig om dat te bepalen. Om van politiek te bepalen of dit samenspel betreft gericht op samenwerking of spelletjes gericht op het bevechten van elkaar, dient er dus voldoende **transparantie** te zijn. Dit blijkt ook uit de theorie van Mills en Mastenbroek (zie hoofdstuk 4.1, tabel 8) Dit is het eerste criterium.

Indien de informatie niet of niet volledig voorhanden is en er toch moet worden bepaald of de politicus te goeder trouw handelt, is er vertrouwen nodig. Dit blijkt ook uit het gedachte experiment over de politiek van oplichters (hoofdstuk 4.3). In eerste instantie wordt vertrouwen alleen gegeven en het kan vervolgens worden geschaad. Het is van belang of de politicus betrouwbaar is gebleken in voorgaande situaties.

<sup>25</sup> Zie hiervoor ook hoofdstuk 3.3

<sup>26</sup> Zie hiervoor ook hoofdstuk 3.1.

Mastenbroek maakt ook duidelijk dat betrouwbaarheid een vereiste is aan de onderhandelingstafel. (hoofdstuk 4.1, tabel 8) De mate van **vertrouwen/betrouwbaarheid** is een volgend criterium. De belangen die gediend worden en de balans tussen eigenbelang en organisatiebelang moet in evenwicht zijn. Evenwicht hierin betekent dat door het organisatiebelang te dienen ook individuele belangen zoveel mogelijk worden gediend, en niet onnodig worden geschaad. Eigenbelang mag niet de belangrijkste drijfveer zijn, want als het organisatiebelang niet wordt gediend wordt het geschaad. Dit benoemd Plato in zijn onderzoek naar rechtvaardigheid en is uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3.1. Het is ook een belangrijk onderdeel van de theorie van Rousseau in zijn visie op onderlinge onafhankelijkheid en collectieve afhankelijkheid van de algemene wil. In organisaties is dit het organisatiebelang en doel. **Balans** is het volgende criterium.

In situaties waarin sprake is van onderhandelen kan de actor de omstandigheden van en voor de ander beïnvloeden. Zoals Mastenbroek ook aangeeft is een evenwicht in de machtsverhoudingen belangrijk om tot een juist compromis te komen, een win/win situatie in plaats van win/lose. Daarom is een **machtsbalans** ook een van de criteria voor politiek samenspel.

Als het gaat om politiek samenspel is er sprake van gelijkwaardige samenwerking om het organisatiebelang te dienen en vervolgens samen te zorgen voor de belangen van de individuele medewerkers. Het is niet mogelijk om als individu alleen politiek te bedrijven. Het gaat om beïnvloeding waarbij altijd meerdere personen betrokken zijn. Het is wel mogelijk om alleen te acteren binnen een organisatie en anderen te beïnvloeden zonder dat anderen hiervan op de hoogte zijn of zonder dat alle informatie bij anderen bekend is. In die situaties mist er voldoende transparantie en ontbreekt het vertrouwen van de politicus in de collega's binnen de organisatie. Er moet dus altijd een vorm van samenwerking binnen het politiek samenspel aanwezig zijn. Daarnaast geeft samenwerking een surplus aan de organisatie. Zoals Wolin duidelijk maakt zijn mensen samen tot meer in staat dan de som van de individuen apart. (hoofdstuk 3.2 en 4.1, tabel 8). **Samenwerking** is het volgende criterium.

Deze criteria alleen zijn niet voldoende om te bepalen of er spraken is van politiek samenspel (MPS). Ook de basis van het bedrijven van politiek geeft criteria omdat er anders mogelijk geen sprake zou zijn van politiek. Zoals in de inleiding beschreven is er bij politiek spel sprake van een "arena waarin actoren invloed uitoefenen op elkaar en waarbij die beïnvloeding bepalend is voor de route en de uitkomst van de verandering". (Caluwé de & Vermaak, 2006) Zonder beïnvloeding die bepalend is voor de route en uitkomst van een verandering is er geen sprake van politiek. **Beïnvloeding** is dus eveneens een belangrijk criterium.

Samenvattend zijn de criteria **transparantie, vertrouwen/betrouwbaarheid en eerlijkheid, balans/evenwicht in het dienen van belangen, machtsbalans, samenwerking** en als laatste **beïnvloeding**, van belang bij het beoordelen of er sprake is van optimaal functioneren in de toepassing van het model van politiek samenspel (MPS).



## 5. Beoordelen van de proposities

De proposities over het model van politiek samenspel (MPS) worden beoordeeld aan de hand van de criteria zoals beschreven in hoofdstuk 4.4.1. Deze zijn vastgesteld aan de hand van de theorie, de eerste versie van MPS, de interviews en het gedachte experiment. De beoordeling vindt plaats in de 2<sup>e</sup> fase interviews met behulp van de beschreven praktijkcasus (1 en 2). Daarna worden de proposities beoordeeld aan de hand van hedendaagse praktijktheorie.

### 5.1. Beoordeling in interviews (2<sup>e</sup> fase)

Met betrekking tot de **eerste propositie** geven alle respondenten aan dat het politiek samenspel als model alleen mag worden ingezet ten dienste van het collectief belang en dat dit ook in de praktijk wordt toegepast. De meeste respondenten zijn voorzichtig in de uitspraken hierover en maken allemaal duidelijk dat er belangrijke voorwaarden aan verbonden zijn. Deze voorwaarden komen overeen met de criteria en hier wordt per criterium nader op ingegaan.

Met betrekking tot de **tweede propositie** geven alle respondenten bevestigend antwoord, maar ook hier worden duidelijk voorwaarden gesteld aan de balans tussen het collectief belang en de individuele belangen. Enkele respondenten erkennen geen eigen belang, maar een professioneel belang dat altijd moet stroken met het organisatie belang. Andere respondenten maken duidelijk dat het verschil afhankelijk is van de situatie en dat het individueel belang de basis is van het organisatie belang, zoals individuele ontwikkeling, werkgelegenheid en deelbelangen van afdelingen. Een belangrijke opmerking is dat niet alle medewerkers nadenken over de verschillende belangen en dat zelfreflectie niet bij alle leidinggevenden voldoende ontwikkeld is. Het is duidelijk dat een balans in de belangen noodzakelijk is voor het voortbestaan van de organisatie. Een quote: “blij medewerkers, blij klanten, goede resultaten!”

Voor de beoordeling van het model van politiek samenspel (MPS) zijn de interviews bestudeerd op de criteria (hoofdstuk 4.4.1).

Over **transparantie** wordt duidelijk dat het een belangrijk criterium is voor MPS (**PS<sup>+</sup>**). Zonder transparantie en duidelijke regels en kaders vervalt MPS gemakkelijk in politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**). De transparantie dient er te zijn naar de hoger leidinggevenden én naar de medewerkers. Transparantie maakt een juiste verdeling van middelen mogelijk en verhoogt de kans op een open en eerlijke cultuur en samenwerking. Het is een taak van leidinggevenden om te streven naar een hoge mate van transparantie door balans in machtsverhoudingen en door onduidelijkheden weg te nemen. Door twee respondenten wordt het delen van kennis genoemd als vorm van transparantie. Hiermee wordt duidelijk gemaakt dat zonder kennisdeling de organisatie stil komt te staan, de ontwikkeling van de individuele medewerker en van de organisatie wordt verstoord.

**Vertrouwen, betrouwbaarheid, openheid en eerlijkheid** worden door alle respondenten hoog aangeslagen als het gaat om organisatiebelangen en het model van politiek samenspel. Zonder deze criteria is er heel snel sprake van politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**). Normen en waarden zijn noodzakelijk om het “veelkoppige monster” te kunnen beheersen. Deze waarden mogen niet geschaad worden. Er wordt door meerdere respondenten duidelijk gemaakt dat in die gevallen gesprekken op meta niveau dienen te worden gevoerd over deze criteria. Als met de juiste intenties op een integere manier politiek bedreven wordt is dit altijd in het belang van het collectief en is er sprake van MPS. Er wordt ook opgemerkt dat we daarin niet naïef moeten zijn in de wetenschap dat niet alle mensen eerlijk zijn. Oneerlijkheid is een gegeven waar rekening mee moet worden gehouden.



Als het gaat om **balans in belangen** geven alle respondenten aan dat in MPS het organisatiebelang prevaleert boven de individuele belangen. Het is echter per situatie verschillend hoe de verhouding is en uit de gesprekken bleek dat de balans er moet zijn omdat er anders scheve machtsverhoudingen en mogelijk schade aan de organisatie kan ontstaan. Een enkele respondent maakte duidelijk dat in tijden waarin de middelen erg schaars zijn en de hogere eigen belangen zoals werkgelegenheid en inkomen onder druk komen te staan, dit maakt dat er andere keuzes worden gemaakt. Het eigen belang wordt dan eerder gediend waarbij wordt opgemerkt dat je er in die gevallen ook voor kan kiezen om op een positieve manier je eigen belang (ontwikkeling, werkgelegenheid) kan dienen, door je met kennis en kunde in te zetten voor het organisatiebelang.

In het geval dat wordt gestreden voor deelbelangen (van afdelingen) wordt duidelijk gemaakt dat het hogere, grotere doel niet uit het oog mag worden verloren. Als niemand verantwoordelijkheid neemt voor het geheel gaat de motivatie omlaag en ontstaat er onbalans. Het gaat bij het gesprek over de verschillende belangen ook om transparantie en openheid waarin samen gezocht wordt naar de juiste balans. Hier gaat het ook om een balans in geven en nemen.

In de interviews is **machtsbalans** regelmatig ter sprake geweest en hier wordt verschillend op gereageerd. Alle respondenten zijn het eens met het criterium dat er balans moet zijn in de machtsverhoudingen. Er wordt duidelijk gemaakt dat het bewust inzetten van macht eigenlijk onmacht is in bepaalde situaties. Ben je te veel uit je comfortzone dan doet dat een beroep op je machtspositie en het is van belang hoe je daar mee om gaat. Macht is dan niet iets wat je bezit, maar waar je mee om gaat. In een sterk hiërarchische organisatie zijn mensen meer afhankelijk en is er weinig regelruimte. Ook hier geldt dat transparantie en een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden meer balans geeft in de machtsverhoudingen en daarmee minder kans is op politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**).

Een juiste machtsbalans vraagt ook voldoende zelfreflectie en het kennen van de eigen grenzen. De afstand tot collega's en medewerkers moet overbrugd worden om te voorkomen dat het vertrouwen in elkaar minder wordt. Een platte organisatie en de verschillende lagen betrekken (niet overslaan) bij besluitvorming helpen daarbij. Een quote: "als je bezig bent met het organisatiebelang is macht veel minder belangrijk."

**Samenwerking** is een belangrijk criterium wat door alle respondenten wordt erkend. Als dat onder druk komt te staan is er snel sprake van politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**). Zelfs onder hele 'slechte' mensen moet er worden samengewerkt. Zie ook het gedachte experiment (hoofdstuk 4.3). Relaties en contacten met collega's, medewerkers en leidinggevendens zijn belangrijk om samen te zoeken naar een balans in de verschillende belangen. Een gesprek over de regels en verantwoordelijkheden dient het organisatiebelang en kan helpen om elkaar te steunen en corrigeren.

Er zijn 'wachters' nodig om voor een balans te zorgen. Meerdere respondenten maakten duidelijk dat in de samenwerking het geven en nemen van ruimte belangrijk is om politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) te kunnen toepassen. Te veel protocollen en regels verminderen de regelruimte die nodig is om goed politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) toe te passen.

Bij **beïnvloeding** gaat het in de interviews snel over onderhandelen en daarin zijn alle respondenten duidelijk dat beïnvloeding onlosmakelijk verbonden is met MPS. Een goede balans tussen meebewegen of vasthouden aan eigen beweegredenen is belangrijk en daarin zijn goede contacten met de achterban essentieel. Het gaat om samen zoeken naar een compromis. Als deelnemer aan de onderhandeltafel moet je goed de regels kennen en realistisch zijn om frustraties te voorkomen. Indien er geen personen geschaad worden en beïnvloeding het organisatie belang dient is er veel mogelijk. Als dit politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) worden, belemmert dit een goede besluitvorming. Het 'veelkoppige monster' is bij beïnvloeding ook nodig om tot een juiste verdeling van middelen te komen!

### *Focusgroep*

Tijdens de bijeenkomst met de focusgroep was er veel openheid wat aanvankelijk niet was te verwachten. De focusgroep bestond uit een projectteam dat is samengesteld uit medewerkers uit een zorgbedrijf in de GGz die allen verschillende functies hebben en op verschillende afdelingen werken. De verwachting was dat er minder open over politieke aangelegenheden zou worden gesproken, maar de garantie dat de informatie niet herkenbaar wordt weergegeven in het rapport was voldoende om de respondenten de veiligheid te geven om vrijuit te spreken. Er was niet altijd overeenstemming over de besproken onderwerpen en de visie met betrekking tot het bedrijven van politiek was ook verschillend. Opvallend was het zelfcorrigerende vermogen van de focusgroep. Op momenten dat een enkele deelnemer duidelijk maakte dat politieke spelletjes wel toegestaan zijn of toegepast worden werd hier door de anderen deelnemers direct op gereageerd. Er kan hierbij wel sprake zijn van politiek gedrag als bias zoals beschreven in hoofdstuk 2.4.

In de tweede fase interviews zijn de casus (1 en 2, hoofdstuk 4.2) besproken die voorkomen uit de eerste fase interviews. Tijdens deze interviews werd de vraag gesteld of de beschreven casus passend zijn bij politieke spelletjes (**PS**) dan wel bij politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>).

**Beoordeling Casus 1, verdeling van middelen**, wordt op één na door alle respondenten gezien als een politiek spelletje (**PS**) dat niet de bedoeling is. Het wordt gezien als een manier om het eigen (deel)belang te dienen en is niet in het belang van het hogere organisatiebelang. In de analogie van Plato steekt het “veelkoppige monster” hier de kop op. De regels en kaders moeten duidelijk zijn en dan is dit niet nodig. De ene respondent vindt het wel toelaatbaar juist omdat de regels en kaders duidelijk zijn en omdat de benodigde informatie openbaar is zodat iedereen er gebruik van kan maken. Er is dus voldoende transparantie. De meerderheid maakt duidelijk dat er onuitgesproken afspraken moeten zijn waaruit je moet kunnen opmaken dat bij schaarste van middelen er een juiste verdeling moet zijn om het hogere organisatiebelang te dienen.

**Beoordeling Casus 2, uitvergroten**, wordt meer wisselend beoordeeld. Alle respondenten zeggen dat het uitvergroten als politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>) toelaatbaar is onder voorwaarden. Als het niet correct wordt gedaan en overdreven wordt het vervelend. Ook hier wordt transparantie en vertrouwen/eerlijkheid genoemd als belangrijke criteria. Ook riep de casus vragen op zoals “zou je dit ook doen als het jouw eigendom was?” Een respondent vertelde dat dit ook minder zakelijkheid geeft omdat er onvoldoende over de kosten wordt nagedacht. Er moet eerst goed over worden nagedacht en bekeken of dit niet al geregeld is in verdeling van verantwoordelijkheden. Daarbij is het belangrijk om op te letten wie er tekort wordt gedaan en of het probleem hiermee ook niet groter wordt door er veel aandacht aan te geven. De mening is over het algemeen dat het uitvergroten wel kan, maar beperkt en in het organisatiebelang.

### 5.1.1. Casuïstiek, typerend voor MPS

Op basis van informatie uit deze (2<sup>e</sup> fase) interviews kunnen we de volgende casus (a, b en c) beschrijven als praktijkvoorbeelden van politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>) in organisaties.

#### **Casus a:**

##### *Uitvergroten (functioneren manager)*

Een directeur bespreekt het functioneren van een ondergeschikte manager met de Raad van Bestuur. De harde cijfers zijn allemaal in orde maar in de samenwerking, de zachte kanten van leiderschap, loopt het niet goed. Hij bespreekt deze zachte kanten van de samenwerking en beschrijft wat hij allemaal heeft gedaan om het functioneren te verbeteren. Dit is al meerdere keren zo besproken door de directeur met de manager.

De directeur geeft aan dat het echt niet meer zo kan en dat de manager niet past binnen de organisatie. Dit is voor de Raad van bestuur moeilijk te beoordelen omdat de zaken niet goed objectiveerbaar zijn. Is er echt alles aan gedaan? Gaat het echt niet meer? Als de betreffende manager dan zelf aanklopt bij de Raad van Bestuur (via de daarvoor geldende procedure) kan de andere kant van het verhaal worden gehoord, maar dan nog is het niet optimaal helder wat er echt speelt. Gaat het hier om het disfunctioneren van de directeur of de manager of kunnen zij niet goed samenwerken? Aangezien het niet in de directe omgeving van de raad van bestuur speelt is het voor hen moeilijk te beoordelen. Vertrouwen en eerlijkheid spelen een belangrijke rol. In deze casus is dus juist de vraag of er sprake is van politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) waarin de directeur de manager eruit werkt om persoonlijke redenen of van politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) waarin de directeur de kwestie uitvergroot om in het belang van alle actoren erger te voorkomen.

### **Casus b:**

#### *Uitwisselen van informatie*

In een periode waarin het samenvoegen onderzocht wordt van twee vergelijkbare onderdelen van een organisatie zijn er veel zaken nog onzeker en onduidelijk. Twee managers die beide in een ander deel van de twee organisatieonderdelen werken kennen elkaar al langer. Zij hebben beide wel enige invloed op het eigen organisatieonderdeel maar minder op de samenvoeging zelf. Zij hebben beide wel informatie over de samenvoeging vanuit het eigen onderdeel, maar deze informatie is vertrouwelijk omdat de samenvoeging als reorganisatie ook grote personele gevolgen heeft. Door de reorganisatie zijn er minder managers en staffunctionarissen nodig wat tot ontslagen zou kunnen leiden. Er is in de afgelopen jaren regelmatig samenwerking geweest en de managers kennen elkaar goed. Er is een professionele band en inhoudelijk is er aan kennisdeling gedaan. Op een bepaald moment in de ontwikkeling van de samenvoeging neemt manager A contact op met manager B. Hij vraagt hem of hij weet of de samenvoeging doorgaat en hoe het er nu voor staat. Het antwoord van manager B is dat hij denkt dat het wel doorgaat, maar dat manager A dat beter aan zijn eigen bestuurder kan vragen. Manager A vraagt of het goed is om een afspraak te plannen om samen informatie uit te wisselen over de komende samenwerking. Manager B antwoordt dat dit prima is, maar dan wel wat verder weg in de tijd zodat zij beide hun bestuurder kunnen spreken over welke informatie gedeeld mag worden. De afspraak wordt gepland en de informatie wordt uitgewisseld. Dit geeft beide managers een informatievoorsprong terwijl er voldoende openheid naar beide bestuurders is gebleven.

### **Casus c:**

#### *Behoud van expertise*

In een grote reorganisatie is besloten dat de medewerkers die met een dienstverband voor onbepaalde tijd binnen de organisatie werken voorrang hebben op krachten met een tijdelijk dienstverband en krachten die vanuit een andere organisatie zijn gedetacheerd. Binnen de gegeven afdeling werken een aantal mensen al meerdere jaren (gedetacheerd) of tijdelijk. De manager wil deze medewerkers behouden voor zijn afdeling met als doel om de continuïteit en kwaliteit te behouden. Om dit te bereiken geeft hij van elk van deze medewerker aan welke specifieke competenties zij bezitten. Deze specificatie beschrijft hij zo dat deze opgedaan kunnen worden door ervaring op te doen binnen zijn (of een vergelijkbare) afdeling. Dit kan specifieke kennis in combinatie met ervaring zijn of ervaring met een specifieke werkwijze toegespitst op een specifieke doelgroep. Dit maakt hen veel moeilijker vervangbaar waardoor er veel minder kandidaten zijn vanuit de groep die voorrang heeft op de medewerkers die de manager wil behouden. De manager dient hiermee het belang van zijn afdeling, maar in breder perspectief ook dat van de organisatie door te zorgen voor kwaliteit en continuïteit. Hij dient hiermee tevens de individuele belangen van de medewerkers van zijn afdeling, maar gaat tegelijkertijd tegen het beleid van organisatie in door geen ruimte te maken voor medewerkers die volgens het besluit meer rechten zouden moeten hebben.

## 5.2. Beoordeling met praktijktheorie

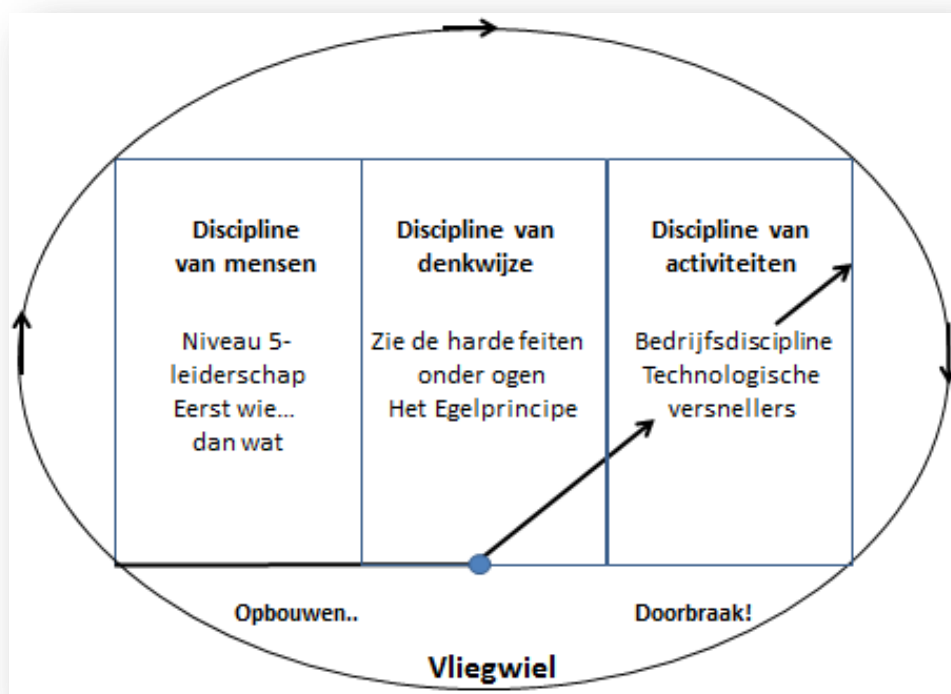
Voor de beoordeling van de proposities aan de hand van de hedendaagse praktijkliteratuur zijn de gekozen boeken bestudeerd. Zoals in hoofdstuk 2.4 toegelicht betreft het de boeken Good to Great van J. Collins, Maak van je bedrijf een toporganisatie van A. A. de Waal, De zeven eigenschappen van effectief leiderschap van S. R. Covey, Leiderschap bij verandering van J. P. Kotter en Business spiritualiteit van P. de Blot.

In dit hoofdstuk vindt u een korte samenvatting en de belangrijkste relevante inzichten voor het model van Politiek Samenspel (MPS).

### 5.2.1. Collins' Niveau 5-Leiderschap

Voordat Jim Collins het boek Good to Great (2001) schreef heeft hij onderzoek gedaan naar de verschillende concepten die een 'Good' bedrijf 'Great' maken. Deze concepten staan beschreven in het boek en het niveau 5-leiderschap is een van de belangrijkste concepten. Dit onderdeel is ook gepubliceerd in de Harvard Business Review (2001) en in HBR's 10 Must Reads On Leadership in 2011. Om een bedrijf van goed naar geweldig te kunnen laten transformeren beschrijft Jim Collins een raamwerk van drie fases met elk twee concepten. Om het raamwerk heen ligt een vliegwiel. Dit vliegwiel, dat draait van opbouwen naar een doorbraak, laat het hele proces zien. Zie hiervoor onderstaande figuur. (2001, p. 23)

Figuur 5 Het vliegwiel van Collins



Voor de beoordeling van het model van politiek samenspel analyseren we de drie fases en de daarbij behorende concepten.

### Fase één, Gedisciplineerde mensen

#### Niveau 5-leiderschap.

Collins heeft in zijn onderzoek ontdekt dat bedrijven die duurzaam geweldig presteren leiders hebben die bescheiden zijn, maar ook zeer vastberaden. Het zijn leiders die persoonlijke bescheidenheid gekoppeld hebben aan professionele wil en Collins noemt hen niveau 5-leiders. Er zijn vijf niveaus ingedeeld vanaf niveau 1 en een overzicht hiervan vindt u in bijlage I.

De niveau 5-leiders bestaan uit tegenstellingen: bescheidenheid en wilskracht, nederigheid en onverschrokkenheid. Deze leiders willen een geweldig bedrijf voor de lange termijn opbouwen en denken daarbij niet aan hun eigen reputatie. “Ze hebben geen moeite met het idee dat bijna niemand weet dat het succes aan hen te danken is”. (2001, p. 35)

Daarnaast kijken zij ook vooruit en zoeken de juiste opvolgers. De meeste leiders uit de geweldige bedrijven kwamen uit het bedrijf zelf.

Leiders in de geweldige bedrijven laten twee kanten zien van zichzelf en Collins geeft een beschrijving van die twee kanten van niveau 5-leiderschap. (2001, p. 45) In onderstaande tabel vindt u een beknopte weergave.

Tabel 10 Twee kanten van Niveau 5-leiders

Professionele wil	Persoonlijke bescheidenheid
Zorgt voor geweldige resultaten, een katalysator in het proces van goed naar geweldig.	Laat een persoonlijke bescheidenheid zien, vermijdt aanbidding door anderen. Schept nooit op over zichzelf
Heeft een sterke vastberadenheid om te doen wat nodig is voor langdurig succes, ongeacht de moeilijkheden.	Handelt met een rustige vastberadenheid. Motiveert vooral door inspirerende normen, niet door charisma.
Zet groei naar een geweldig bedrijf in gang, neemt geen genoegen met minder.	Richt zijn ambitie op het bedrijf, niet op zichzelf. Zorgt voor opvolgers die het succes ook in de volgende generatie continueren.
Kijkt in de spiegel, niet door het raam naar buiten bij slechte resultaten. Legt de verantwoordelijkheid hiervoor bij zichzelf, niet bij anderen, externe factoren of pech.	Kijkt uit het raam naar buiten, niet in de spiegel bij goede resultaten. Legt de verantwoordelijkheid hiervoor bij anderen, externe factoren of geluk.

Collins schrijft ook met regelmaat over de categorie mensen die geen niveau 5-leider zijn of zullen worden omdat zij dit niet in zich hebben. Zij “kunnen hun egoïstische behoefte niet ondergeschikt maken aan de hogere ambitie om iets groots op te bouwen. Voor deze mensen loont werken door wat zij ervoor *terugkrijgen* – bekendheid, rijkdom, aanbidding door anderen, macht, noem maar op – niet door wat ze *opbouwen*, scheppen of bijdragen.” (2001, p. 45)

Dit betekent voor het model van politiek samenspel dat juist niveau 5-leiders uitermate geschikt zijn om het politiek samenspel toe te passen om het bedrijf geweldig te maken. Omdat zij niet kijken naar het eigen belang, maar naar het brede organisatiebelang. Zij geven de eer aan anderen in het bedrijf of aan externe factoren of geluk.

Dit leiderschapsconcept is een factor van wie de leiders *zijn* in geweldige bedrijven, voor de volgende concepten geldt dat dit is wat de leiders *doen*. (2001, p. 47)

Het eerst ‘doe’ concept hoort bij de fase van gedisciplineerde mensen.

### Eerst wie... Dan wat

Collins maakt hierin duidelijk dat het van het groot belang is dat de juiste personen op de juiste plek werken. De verwachting is dat leiders zouden beginnen met een nieuwe visie en strategie, maar in plaats daarvan beginnen zij met het aannemen van de juiste mensen en het plaatsen van de juiste personen op de juiste plek. Het is volgens Collins niet zo dat er een genie leiding geeft aan duizend helpers, maar dat een niveau 5-leider een uitstekend managementteam creëert en dat de juiste mensen “in de trein zitten”. (2001, p. 54)

Daarnaast benoemd hij dat beloning bedoeld is om de juiste mensen binnen te halen en niet om goed gedrag bij de verkeerde mensen te bevorderen. (2001, p. 57)

De geweldige bedrijven zijn volgens Collins niet meedogenloos in het personeelsbeleid, maar wel streng. Om dat mogelijk te maken noemt hij drie methodes. (2001, pp. 61-65)

Methode 1: Als je twijfelt, niet inhuren – gewoon verder zoeken.

Methode 2: Handel onmiddellijk als je weet dat je ander personeel nodig hebt.

Methode 3: Zet je beste mensen aan het werk met de grootste uitdagingen, niet met de grootste problemen.

Deze methodes sluiten goed aan bij het model van politiek samenspel. Het bevat belangrijke elementen zoals **vertrouwen**, **eerlijkheid** en **transparantie** en Collins geeft ook aan dat de mensen in de beste managementteams heftig kunnen discussiëren, maar als één man achter het uiteindelijke besluit staan. (2001, p. 70)

Dit sluit goed aan bij de onderhandelingsvaardigheden van Mastenbroek en de **balans** in belangen en machtsverhoudingen van MPS

### **Fase twee, Gedisciplineerd denken**

#### Zie de harde feiten onder ogen (maar verlies nooit de hoop)

Het is van belang om de harde realiteit onder ogen te zien voordat de juiste beslissingen genomen kunnen worden. Collins maakt duidelijk met dit concept dat eerlijk kijken naar de realiteit vraagt om een klimaat waarin naar mensen wordt geluisterd.

Daarvoor zijn volgens Collins vier dingen belangrijk

Het *eerste* is leiding geven met vragen, niet met antwoorden. Het *tweede* is het gebruik van dialoog en debat, maar zonder dwang. Het *derde* is oorzaken zoeken en geen schuldigen en het *vierde* is ‘rode vlaggen’ uitdelen zodat informatie niet genegeerd kan worden. (2001, p. 93)

Verder beschrijft Collins dat het van belang is de hoop vast te houden. Blijven geloven in een uiteindelijke overwinning.

In de beoordeling van MPS past ook dit concept omdat het vast houdt aan een hoger doel, een algemeen organisatiebelang en de individuele belangen wegens mee, zijn in **balans**. De dialoog en het debat bieden prima mogelijkheden voor **transparantie** in politiek samenspel en het geschapen klimaat is ook voor dit model geschikt.

#### Het Egelprincipe

Het principe dat Collins hier uitlegt is “een simpel, glashelder concept dat voortvloeit uit een diepgaand inzicht in de samenhang van de volgende drie cirkels”:

1. Talent (waarin ben je de allerbeste, en waarin niet)
2. Economie (op welke brandstof loopt jouw economische motor)
3. Passie (wat roept je hartstocht op)

(2001, pp. 99-100)

Deze drie cirkels liggen in een driehoek en overlappen elkaar in het midden. Collins schrijft “dat het cruciaal is dat het Egelprincipe niet is dat je de beste wil zijn, het is geen strategie. Het is ook geen plan of intentie. Het is inzicht in het eigen talent. Dat is een heel cruciaal verschil.” (2001, p. 101)

Om deze fase verder 'aan te slingeren' is het instellen van een denktank een belangrijk instrument. Hiermee kan het Egelprincipe ontdekt worden. Hiervoor beschrijft Collins een aantal kenmerken en voor de beoordeling van MPS is het van belang om daarin te vinden dat de leden van de denktank geen behoefte hebben aan punten scoren of een eigen belang te verdedigen. Binnen de denktank nemen mensen deel uit verschillende lagen en niemand is automatisch lid. Het is duidelijk geen elitegroep, maar een kenniskring. Dit sluit goed aan bij **transparantie** en het houden van contact met de achterban.

### Fase drie, Gedisciplineerd handelen

#### Bedrijfsdiscipline

In dit concept beschrijft Collins een bedrijfscultuur waarin discipline overheerst. "Creëer een bedrijfscultuur waarin mensen gedisciplineerd activiteiten ondernemen die heel consequent binnen de drie cirkels van het Egelprincipe passen." (2001, p. 125)

Het gaat daarbij om de volgende vier zaken:

Vrijheid (en verantwoordelijkheid) binnen grenzen; neem gedisciplineerde mensen die ver gaan in het nemen van verantwoordelijkheid (ze letten op de kleintjes); een cultuur, geen tiran; blijf bij het Egelprincipe en maak een 'niet meer doen'-lijstje. (2001, pp. 125-126)

Van belang hierbij is het cultuuraspect waarin iedereen gedisciplineerd is en niet een opgelegde hiërarchische dwang van discipline wat men als een juk ervaart. Dit sluit aan bij **balans** in **machtsverhoudingen** van MPS en bij een goede **samenwerking** met **regelruimte**.

#### Technologische versnellers

Het is niet zo vreemd dat Collins over discipline spreekt bij de drie fases, want ook hier gaan de geweldige bedrijven gedisciplineerd om met technologie. Ze gaan niet met elke hype mee, maar kiezen zorgvuldig welke technologie zij ontwikkelen of waarvan zij gebruik maken. Hierbij is het belangrijk dat het binnen het Egelprincipe past. Het zijn versnellers en geen veroorzakers en de bedrijven zoeken naar manieren om geweldige resultaten te halen en zijn niet bang om achter te lopen als zich nieuwe ontwikkelingen aandienen. (2001, p. 160)

Hierin zien we een gedisciplineerde **balans** om het organisatiebelang te dienen.

#### Het vliegwiel en de valstrik

Het proces van verandering van een goed bedrijf naar een geweldig bedrijf is afhankelijk van de manier waarop de fases doorlopen worden. Collins beschrijft dit als het aanslingeren van het vliegwiel en maakt duidelijk dat hierbij ook een aantal valstrikken ontweken dienen te worden. Een tabel met de kenmerken van het vliegwiel en de valstrikken vindt u in bijlage II. (2001, pp. 177-178)

De kenmerken van deze valstrikken vertonen overeenkomsten met politieke spelletjes (**PS**). Gedragingen zoals het camoufleren van slechte resultaten, reageren vanuit angst, impulsiviteit, inconsequent gedrag en mooie praatjes houden, zijn slecht voor het voortbestaan van de organisatie en zijn niet in het belang van het collectief. De kenmerken van het vliegwiel sluiten wel goed aan bij politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>).

Collins schrijft in zijn boek niet expliciet over politiek in organisaties, maar de concepten die hij beschrijft om van goed naar geweldig te gaan sluiten goed aan bij het model en sluiten de proposities niet uit.



### 5.2.2. De Waal 's HPO's

André A. de Waal heeft vijf jaar onderzoek gedaan naar de kenmerken van excellente organisaties of High Performance Organisaties (HPO's). Dit uitgebreide onderzoek heeft geresulteerd in een wetenschappelijk onderbouwde theorie over hoe je als bedrijf succesvol kan zijn en blijven.

Na publicatie in *Holland Management Review* (2007) zijn de bevindingen beschreven in het boek *Maak van je bedrijf een Toporganisatie!* De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie. (2008) Daarin staan de vijf pijlers beschreven en hoe je als bedrijf een high performance organisatie kan worden.

Een High Performance Organisatie (HPO) is een organisatie die betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan de concurrenten of vergelijkbare organisaties (peer group) over een periode van minstens vijf tot tien jaar.

Volgens De Waal loont het om een HPO te worden want de omzet van HPO's groeit gemiddeld 10% per jaar meer dan die van niet-HPO's, de winst van HPO's is 29% hoger, de *return on investment* en *return on equity* zijn zo 'n 20% beter, en de aandeelhouderswaarde is 23% hoger.

Daarnaast is er een hogere klanttevredenheid, hogere klant- en medewerkersloyaliteit, en betere kwaliteit van producten en diensten. (2008, p. 3)

Een strategisch plan bestrijkt ongeveer drie jaar en om het effect van deze plannen te kunnen bekijken is vijf jaar gesteld in de definitie van een HPO.

De tien jaar is opgenomen omdat het bedrijf minimaal 1x een economische neergang meegemaakt moet hebben en uit de historie blijkt dat een op- en neergang minstens één keer per decennium plaatsvindt. (2008, p. 3) De Waal maakt duidelijk dat de organisatie op een geïntegreerde manier bekeken moet worden omdat alle onderdelen gelijkwaardig van belang zijn. Afhankelijk van de situatie van de organisatie kunnen de onderdelen aangepakt worden.

Een HPO heeft vijf pijlers, de HPO-factoren: Hoge kwaliteit management, hoge kwaliteit medewerkers, lange termijngerichtheid, open en actiegericht, en continue verbetering en vernieuwing. In onderstaande tabel zijn de factoren weergegeven.

Tabel 11 De vijf pijlers van high performance organisaties

HPO High Performance Organisatie		
<i>Factor 3</i> Lange termijn Gerichtheid	<i>Factor 4</i> Open en Actiegericht	<i>Factor 5</i> Continue Verbetering en Vernieuwing
<i>Factor 2</i> Hoge kwaliteit medewerkers		
<i>Factor 1</i> Hoge kwaliteit management		

Om een HPO te worden moet het bedrijf aan alle factoren werken. Afhankelijk van de situatie heeft de ene pijler meer aandacht dan de andere, maar het werkt niet om het bij één of een paar pijlers te houden.

Er zijn ook een aantal zaken waar veel organisaties mee bezig zijn, maar die niet van doorslaggevend belang zijn om een HPO te worden.

Organisatiestructuren of organisatieontwerpen hebben geen directe relatie met de resultaten van een HPO; een reorganisatie helpt niet automatisch om de prestaties van een organisatie te verbeteren en moet ten dienste staan van een van de vijf HPO-factoren anders werkt deze contraproductief; grotere zelfstandigheid van medewerkers leidt niet automatisch tot betere prestaties, een te hoge mate van autonomie kan juist een negatieve relatie hebben met het organisatieresultaat; strategie op zichzelf is niet onderscheidend om een HPO te worden en te blijven; uniekheid is belangrijk en een “me too- strategie” werkt averechts; het invoeren van nieuwe ICT-systemen leidt niet automatisch tot een HPO-status.

De gouden regel is dat de implementatie van deze zaken altijd op zijn minst één van de vijf HPO-factoren moet ondersteunen om effectief te zijn. (2008, pp. 11-13)

Hieruit kan worden afgeleid dat het **collectief** bij de transitie naar een HPO van groot belang is. Er is **regelruimte** nodig, eigen verantwoordelijkheid en uniekheid, maar niet te veel en er is altijd een link met een HPO-factor nodig en samenhang met de andere pijlers om te ontwikkelen tot een HPO. Is politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) daarbij noodzakelijk of juist niet wenselijk?

De Waal maakt duidelijk dat de onderneming ook de consequenties en implicaties van de transitie naar een HPO moet aanvaarden. *“Interne politieke spelletjes zijn niet toegestaan in een HPO. Iedereen moet bestaande en potentiële problemen onderkennen, zodat die meteen aangepakt kunnen worden. Informatieafscherming, competentiestrijd en het beschermen van eigen koninkrijkes zijn uit den boze.”* (2008, p. 13)

En “een vrijblijvende houding is fundamenteel verboden binnen een excellerende organisatie. Wachten tot problemen vanzelf weggaan, of de schuld aan iemand anders geven, wordt niet getolereerd. Iedereen handelt op een eerlijke, open en betrokken manier.” (2008, p. 13)

Deze beweringen van De Waal zijn van belang voor het beoordelen van de proposities en daarmee ook van het model van politiek samenspel.

De Waal geeft hiermee aan dat politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) dus niet gewenst zijn terwijl politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) wel mogelijk moet zijn aangezien de Waal een open, eerlijke en betrokken manier van handelen voorstaat. **Vertrouwen** en **transparantie** zijn ook voor een HPO van essentieel belang.

Door voorbeeldgedrag, het schetsen van een toekomstbeeld en lange termijn gerichtheid is **beïnvloeding** vanzelfsprekend aanwezig. De manier waarop is doorslaggevend voor een positief resultaat, en de criteria van politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) zijn voldoende aanwezig om dit mogelijk te maken terwijl politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) door de Waal resoluut afgewezen worden.

De HPO heeft vijf factoren die van belang zijn en deze hebben samen een grote samenhang.

*“In het onderzoek naar HPO’s toont nadere analyse aan dat de vijf HPO-factoren sterk met elkaar samenhangen. Dat betekent dat als een organisatie aan een van de factoren werkt, de andere factoren daardoor ook verbeteren. Toch zijn de vijf factoren niet een generalistisch recept voor alle organisaties. Er kunnen wel degelijk verschillen zijn. Zo moeten profitorganisaties aan alle vijf de factoren tegelijk werken, maar in de non-profit sector is voor verbetering eerst een focus op drie specifieke factoren belangrijk: hoge kwaliteit van management, openheid en actiegerichtheid en lange termijn oriëntatie. Er zijn ook verschillen per industrie: De volgorde waarin factoren van belang zijn kan verschillend zijn. In bijvoorbeeld de financiële dienstverlening is hoge kwaliteit van management als eerste van belang, daarna lange termijn oriëntatie, daarna continue verbetering en vernieuwing, en ten slotte hoge kwaliteit van medewerkers. In de gezondheidszorg is er een andere volgorde: daar moet de nadruk eerst gelegd worden op continue verbetering en vernieuwing, gevolgd door hoge kwaliteit van management.”* (2008, p. 112)

Voor het model van politiek samenspel (MPS) en in dit onderzoek naar het belang ervan voor organisaties is het verschil dat De Waal aanbrengt belangrijk tussen profit en non-profitorganisaties én binnen die verdeling ook tussen verschillende sectoren (zoals de gezondheidszorg).

Voor vervolgonderzoek zou het wenselijk zijn om te analyseren of MPS in andere sectoren ook andere criteria zou kunnen hebben en of dit op een andere manier tot stand komt.

De vijf HPO-factoren hebben allemaal een aantal kenmerken. De volgorde van HPO's is per sector en industrie verschillende en kan dus naar gelang aangepast worden.

In de tabel in bijlage III vindt u de vijf HPO factoren, met de belangrijkste kenmerken. (Waal de, 2008)

Met een HPO diagnose kan een basisuitgangspositie bepaald worden van waaruit de transitie tot een HPO kan worden ingezet. Deze diagnose kan gemaakt worden aan de hand van een HPO vragenlijst die door management en medewerkers wordt ingevuld. De uitkomsten van de individuele score worden gemiddeld en resulteren in een score per HPO-factor, op een schaal van 1 tot 10. De waarde van deze diagnose is dat het management bekend is met de HPO factoren en dat het de organisatie op de vijf factoren kan wegen en vervolgens verbeteren. (2008, p. 48) De medewerkers zijn al betrokken bij het transitieproces vanaf de eerste stappen. Dit betekent dat er een hoge mate van **transparantie** dient te zijn en dat medewerkers invloed hebben en hun individuele belangen kenbaar kunnen maken.

Vanuit de HPO diagnose kan een implementatieplan geschreven en uitgevoerd worden. De Waal beschrijft in zijn boek vier stappen. De eerste stap is de **Start** waarin het duidelijk maken van de noodzaak een belangrijk onderdeel is naast het schetsen van een helder toekomst beeld.

De tweede stap is **Vorbereiding** en daarin zijn het samenstellen van een team en het maken van een plan de voornaamste onderdelen. De derde stap is **Uitvoering** met vooral aandacht voor alle vijf de HPO pijlers en tussentijdse metingen. De vierde en laatste stap is de **Aankomst** en **Doorstart** en dus ook weer de beginstap. Daarin zijn het vieren van de successen en het opnieuw doelen stellen de belangrijkste onderdelen. In de tweede tabel in bijlage III vindt u een overzicht van deze vier stappen en de belangrijkste activiteiten. (Waal de, Maak van je bedrijf een toporganisatie, 2008)

Naar aanleiding van de criteria kan geconcludeerd worden dat het streven om een HPO te worden past bij de propositie dat deugdelijke organisaties MPS bedrijven ten dienste van het collectief en dat het geschetste toekomstbeeld in grote lijnen strookt met de lange termijn belangen van individuele medewerkers. De proposities kunnen bijgevolg aanvaard worden bij de theorie van de Waal.

### 5.2.3. Covey's Zeven Leiderschapseigenschappen

Stephen R. Covey schreef in 1989 het boek over de zeven eigenschappen van effectief leiderschap (2010). Het boek is daarna erg vaak verkocht en opnieuw uitgegeven. Hij heeft daarna ook een artikel geschreven waarin hij de eigenschappen heeft 'vernieuwd' (2003) en in 2005 schreef hij over de achtste eigenschap. (2005)

Covey schrijft over de eigenschappen van mensen om effectiever te zijn, niet alleen als leider, maar ook als mens. De zeven eigenschappen zijn in drie clusters geschreven. Het eerste cluster is 'Overwinningen op jezelf', het tweede cluster is 'Overwinningen op je omgeving' en het derde cluster is 'Vernieuwing'.

Bij het eerste deel horen de eerste drie eigenschappen, "wees proactief", "begin met het einde voor ogen" en "belangrijke zaken eerst".

Bij het tweede deel horen de volgende drie eigenschappen, "denk win/win", "eerst begrijpen dan begrepen worden" en "synergie".

De laatste eigenschap, "houdt de zaag scherp", hoort bij vernieuwing.

De achtste eigenschap beschreef Covey later en is meer een verdieping die behulpzaam, eigenlijk nodig is om de andere zeven eigenschappen goed te kunnen inzetten. De achtste eigenschap is "luisteren naar je innerlijke stem".

In de volgende tabel staan de eigenschappen met karaktertrekken en principes. (2003) (2005)

Tabel 12 Eigenschappen effectief leiderschap

Deel	Nr.	Eigenschap	Principe	Karaktertrek
Overwinningen op jezelf	1	Wees Proactief	Verantwoordelijkheid, initiatief	Zelfbewustzijn, zelfkennis
	2	Begin met het einde voor ogen	Visie, waarden, doel	Verbeelding, geweten
	3	Belangrijke zaken eerst	Prioriteiten stellen en met integriteit uitvoeren	Wil, wilskracht
Overwinningen op je omgeving	4	Denk win/win	Wederzijds respect en voordeel	De mentaliteit van overvloed
	5	Eerst begrijpen, dan begrepen worden	Wederzijds begrip, wederzijdse afhankelijkheid, luisteren, empathie	Moed in balans met overweging/beraad
	6	Synergie	samenwerking	Creativiteit, onderhandelen, positionering
Vernieuwing	7	Houd de zaag scherp	Continue vernieuwing	Zelfverbetering, zelfvernieuwing
Grootsheid, er echt toe doen	8	Luister naar de Innerlijke stem	Inspiratie, vervulling, visie, gepassioneerde, significante bijdrage leveren	Persoonlijke, leiderschaps-, en organisatiegrootsheid

De visie van Covey op leiderschap laat geen ruimte voor politieke spelletjes (**PS**). Covey maakt duidelijk dat vertrouwen, wederzijdse afhankelijkheid, eerlijkheid en openheid van groot belang zijn bij leiderschap. Ken eerst jezelf en overwin jezelf voordat je verder kan in je omgeving. Covey zegt overigens dat het niet in die volgorde hoeft en niet allemaal in één keer, maar dat je met elk onderdeel aan de slag kunt.

Voornamelijk in het tweede deel waarin de omgeving een rol speelt is het model van politiek samenspel (MPS) van belang. Daarin bestaat de mogelijkheid om op een positieve manier politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>) te bedrijven en de criteria sluiten aan bij de visie van Covey. In de eigenschap synergie is positionering belangrijk waarbij een balans in machtsverhoudingen bijdraagt aan vertrouwen en samenwerking. Het begrijpen en begrepen worden betreft een uitwisseling van informatie en daarbij is het voor politiek samenspel van belang dat ook de belangen die worden gediend gedeeld worden zodat daarin balans kan worden gevonden.

Opvallend is dat Covey ook duidelijk maakt bij deze 5<sup>e</sup> eigenschap dat er moed voor nodig is en balans tussen moed en beraad, overweging om elkaar goed te verstaan. Dit komt overeen met balans in de ziel van de mens volgens Plato. Moed (de 'leeuw') wordt ingezet om balans te vinden, het 'veelkoppige monster' te beheersen. Het win/win denken komt overeen met Mastenbroek's onderhandelingsactiviteiten en synergie wordt ook door Wolin en Saint-Simon aangehaald. De proposities voor MPS worden ook in de visie van Covey bevestigd. De eerste propositie sluit aan omdat Covey ook een duidelijk (hoger) einddoel voor ogen heeft, namelijk het collectieve organisatiebelang. Daarnaast heeft hij ook individuele ontwikkeling (van de leider) voor ogen wat duidelijk aansluit bij individuele belangen, maar wel in openheid en eerlijkheid. De tweede propositie is daarmee ook bevestigd.

## 5.2.4. Kotter 's Achtfasenproces

John P. Kotter schreef het artikel 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail' (1995) wat direct een baanbrekend succes was. In navolging van dit artikel besloot hij meer uitgebreid over het onderwerp een boek te schrijven wat resulteerde in Leiderschap bij verandering (2012) Aangezien de omgeving, de techniek, de markt en de maatschappij ook sterk aan verandering onderhevig zijn moeten organisaties daarop aansluiten. Kotter schrijft dat management daarvoor onvoldoende is en dat leiderschap noodzakelijk is. Kotter schrijft dat de meest succesvolle veranderingstrajecten acht fasen doorlopen.

Deze fasen van het achtfasenproces zijn:

1<sup>e</sup> fase: Urgentiebesef vestigen

2<sup>e</sup> fase: De leidende coalitie vormen

3<sup>e</sup> fase: Een visie en strategie ontwikkelen

4<sup>e</sup> fase: De veranderingsvisie communiceren

5<sup>e</sup> fase: Een breed draagvlak voor de verandering creëren door empowerment

6<sup>e</sup> fase: Korte-termijnsuccessen genereren

7<sup>e</sup> fase: Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

8<sup>e</sup> fase: Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

In bijlage II staan de acht fase in een tabel uitgewerkt met de belangrijkste kenmerken.

Voor het beoordelen van de proposities is het van belang om de theorie van Kotter naast de criteria te leggen. Er vallen bij deze analyse een aantal zaken op. Kotter schrijft niet over politiek in organisaties behalve dat de oude leiderschapsstijl van de 20<sup>e</sup> eeuw 'verpolitiekt' was en de nieuwe huidige leiderschapsstijl van de 21<sup>e</sup> eeuw open eerlijk.

Hieruit kunnen we concluderen dat politieke spelletjes (**PS**) ongewenst zijn en dat de andere manier van communiceren beter aansluit bij politiek samenspel (**PS**<sup>+</sup>).

Voor goede veranderingstrajecten zijn politieke spelletjes (**PS**) niet gewenst omdat zij het proces verstoren. Daarvoor zijn grote ego's (zelf belangrijk), stokers (achterbaks) en onwillige mensen slecht voor het proces en volgens Kotter moeten deze mensen snel en goed aangepakt worden.

"Personeelsproblemen die in goede tijden ontkend kunnen worden, kunnen ernstige problemen veroorzaken in een hardere, snellere, mondialiserende economie." (2012, p. 78) In die situatie is gaan voor het eigen belang schadelijk voor het veranderproces. Kotter geeft dan ook aan dat **vertrouwen** binnen de leidende coalitie van groot belang is. Bij het vormen van een coalitie geeft Kotter aan dat er vertrouwen wordt gekweekt door veel gezamenlijke activiteiten en heel veel praten. Dit is onmogelijk zonder een grote mate van **transparantie** over de richting en doelstellingen. Over teamwerk aan de top zegt Kotter. "Ik kan me ook voorstellen dat op een dag grote ego's en stokers van promotielijsten verwijderd worden, hoe slim, intelligent, hardwerkend of goed opgeleid ze ook mogen zijn. Zulke mensen zijn dodelijk voor teamwerk. Ze zorgen momenteel al voor problemen, maar in een nog sneller veranderende toekomstige wereld kunnen de gevolgen van hun optreden absoluut onacceptabel worden." (2012, p. 196)

Het leidende team moet goed kunnen **samenwerken** wat goed aansluit bij politiek samenspel. Bij het communiceren van de visie en doelstellingen geeft hij ook aan dat de communicatie helder, open, eerlijk en duidelijk moet zijn.

Over macht zegt Kotter dat de mensen in de leidende coalitie veel, maar functionele macht moeten hebben. Hieruit kan worden opgemaakt dat er **balans** moet zijn **in de machtsverhoudingen**. Leiderschap bestaat volgens hem voor 25 procent uit management en voor de rest uit echt leiderschap.

Kotter beschrijft verder dat de veranderingen een gemeenschappelijk doel moeten dienen. Dit doel dient altijd het organisatiebelang en deelbelangen zijn daarbij ondergeschikt. Zij zijn wel van belang maar alleen als zij aansluiten bij de gezamenlijke doelstellingen. **Balans in deze belangen** wordt dus door Kotter onderschreven.

“Organisaties met een hoge mate van controle zijn vaak desastreus voor leiderschap, omdat niet wordt toegestaan dat mensen opbloeien, zichzelf op de proef stellen en groeien.” (2012, p. 199) Kotter maakt duidelijk dat succesvolle organisatie meer en beter zorgen voor opvolging en ontwikkeling van leiderschap. Dit zal vragen om plattere organisatiestructuren, minder controle en een cultuur waarin meer risico mag worden genomen. Hierin pleit Kotter voor regelruimte waarmee kleinere initiatieven en reacties vanuit de onderste lagen van de organisatie mogelijk worden. Dit sluit aan bij regelruimte om te kunnen **beïnvloeden** die ook voor politieksamenspel noodzakelijk is.

Als we vervolgens de proposities bekijken kunnen we concluderen dat in de organisaties die Kotter beschrijft, goede en succesvolle veranderingsprocessen nastreeft er tevens politiek samenspel wordt bedreven om dezelfde collectieve belangen te dienen. De *eerste propositie* sluit aan bij de theorie van Kotter.

De *tweede propositie* sluit ook aan bij de theorie van Kotter die het collectief belang weliswaar bovenaan stelt, maar daarnaast oog heeft voor de deelbelangen en individuele belangen van medewerkers.

### 5.2.5. De Blot 's Business Spiritualiteit

Paul de Blot, Business spiritualiteit. Een vernieuwingsmodel voor organisaties in een crisis. (2011) De kern van het boek business spiritualiteit is de visie dat goed zakendoen samen moet gaan met bezieling en een goede samenwerking.

De diepere zingeving, de oorsprong van de kernwaarden, de identiteit van een bedrijf zijn vaak niet meer bekend bij alle medewerkers. De basisinspiratie vanuit idealisme, deskundigheid in een sterk teamverband, van de eerste oprichters is de bron van waaruit zij de organisatie hebben opgezet. Deze bron is verstopt geraakt, vervuild of verdroogd waardoor de geestelijke kracht van het bedrijf verloren is gegaan. Om deze bron opnieuw leven in te blazen is het belangrijk dat de organisatie op zoek gaat naar de identiteit, de innerlijke kracht, het hart van het bedrijf. Het terugvinden van deze kracht is waar het om gaat bij business spiritualiteit.

Business spiritualiteit is de samenhang tussen **zakelijke deskundigheid, sterke teamgeest en diepe inspiratie**. De grondprincipes van business spiritualiteit zijn realisme, idealisme en interactie. Het bestaat uit goed zaken doen, vakkundigheid in eigen expertise, in samenhang met andere vakgebieden, sterke bezieling, de diepste verlangens tot uitdrukking laten komen en goede samenwerking, een sterke teamgeest.

“Zonder vakkundigheid bereikt men niets, zonder bezieling raakt men uitgeput en zonder samenwerking komt het tot conflicten.” (Blot de, p. 26)

De Blot geeft aan dat zaken doen in allerlei organisaties voorkomen. Ook een maffiagroep die resultaten wil boeken is een organisatie die zo kan worden gezien als een bedrijf dat zaken doet. Het geldt ook voor een gezin omdat ook daar geld nodig is. Business spiritualiteit is ook juist daar zichtbaar omdat daar een sterke teamgeest heerst en een groot idealisme naast het zakelijke aspect van geld verdienen (brood op de plank).

Volgens De Blot gaat het bij business spiritualiteit om meer dan de som van de individuele spirituele krachten. **Business spiritualiteit is collectief**. Het is een wij-bewustzijn van de organisatie: “Een organisatie wordt gedragen en gevoed door een collectieve bewustwording. De zingeving van een bedrijf is haar corporatieve spirituele kracht.” (Blot de, p. 38)



De Blot geeft ook aan dat er een spanningsveld is tussen hebben en zijn, een tegenstelling in zaken doen. Een spanningsveld tussen het streven naar meer bezit, meer macht en het loslaten van wat je hebt en het zoeken naar bezieling. (Blot de, p. 41)

Van belang voor dit onderzoek is de visie van De Blot op business spiritualiteit waarin er een duidelijke **balans** moet zijn tussen het zakelijke deel (realistisch doelen behalen), het idealistische deel (collectieve bezieling van de organisatie) en hechte samenwerking (collectief belang).

Dit sluit goed aan bij de eerste propositie dat politiek samenspel noodzakelijk is binnen een organisatie om het collectief te optimaliseren.

In de termen van Plato geeft De Blot ook invulling aan de “leeuw” en het “veelkoppige monster”. Hij beschrijft dat de strijd om macht en geld vertroebelt wat overeenkomt met een verkeerde inzet van macht, te veel invloed voor de leeuw, en belust zijn op geld, het veelkoppige monster niet in toom gehouden. “Wat aandacht krijgt zal groeien en wordt door aandacht versterkt.” (Blot de, p. 44)

Hoog ideaal, grote deskundigheid en sterk teamverband kan verstopt raken/verdrogen door strijd om macht en/of geld. (Blot de, p. 95) **Machtsbalans** binnen de organisatie sluit dus goed aan bij de theorie van De Blot.

Het is heel duidelijk dat **samenwerking** een belangrijke plaats inneemt in zijn theorie over business spiritualiteit. De drie componenten zaken doen (realisme), bezieling (idealisme) en samenwerking (interactie) zijn alle drie even sterk vertegenwoordigd in business spiritualiteit. (Blot de, p. 107)

Business spiritualiteit gaat om een juiste dosering van hart en rede. Zonder balans is het dan te hard en onmenselijk of te zacht en zweverig. (Blot de, p. 109)

Politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) heeft alles te maken met samenwerking en kan niet solistisch bedreven worden. Het is **in het belang van het collectief** wat ook aansluit bij de collectieve spirituele kracht die De Blot beschrijft.

Politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) echter, zijn gericht op eigen belang en schaden de organisatie omdat zij tegen het collectief ingaan en daarmee tegen het collectieve ideaal. Ook al is dit met bezieling bedreven, het is niet gericht op een samenwerking ten behoeve van de collectieve belangen.

Politieke spelletjes schaden het **vertrouwen** en de relaties en de samenwerking. Het brengt de business spiritualiteit in onbalans en dit schaadt het hart van de organisatie. “Een organisatie zonder bezieling is als een bedrijf zonder hart dat ziek wordt en uit elkaar valt.” (Blot de, p. 49) Het is ook van belang dat de organisatie als geheel dit ook niet toestaat. Organisaties die de mensen in stukken hakken zorgen dat mensen worden gedegradeerd tot machinedelen van een organisatiemechanisme. (2011, p. 49)

Dit resulteert in versplintering en machine-denken wat het sterkste tot uitdrukking komt in bureaucratische systemen. (2011, pp. 107-108) Zoals Saint-Simon bureaucratie bedoelde was dit een vorm van orde om de chaos uit zijn tijd te reguleren, maar in de huidige tijd is hierin een overdaad ontstaan. Een cultuur van routinematige vaardigheden zonder bezielend idealisme. (2011, p. 108)

Paul de Blot schijft in zijn boek over politiek als de politiek die het land bestuurt. Hij schrijft niet direct over politiek in organisaties. Wat hij schrijft is wel van toepassing op politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**). “In het politieke beleid zien we een zelfde patroon als bij de bankencrisis, namelijk het verloren gaan van de bezieling door eenzijdige aandacht voor geld en macht.[...] De mens en de menselijke belangen krijgen geen aandacht en het beleid wordt eenzijdig bepaald door eigen belangen, vooral verlies van macht en greep op geld. Wat geen aandacht krijgt verzwakt.” (Blot de, p. 63)

Hier zijn opnieuw de “leeuw” en het “veelkoppige monster” die te veel invloed hebben waardoor het collectieve belang niet wordt nagestreefd.

Het bedrijven van politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) is een middel om het collectief te optimaliseren, om de collectieve belangen van de organisatie te dienen. Op het moment dat het bedrijven van politiek een doel wordt gaat het niet meer over de collectieve belangen maar om het eigen belang. De Blot schrijft dat dit ook een fout is die in zorg en onderwijs is gemaakt.



Het organiseren van zorg of onderwijs is het middel tot goede zorg en goed onderwijs. Het is een valkuil dat het middel een doel wordt.

Het grote belang dat De Blot hecht aan de samenwerking, het sterke teamverband komt ook naar voren in politiek samenspel. Omdat het gericht is op het dienen en optimaliseren van het collectief sluit het aan bij de spirituele wij-ervaring, bij collectieve spiritualiteit: Het verlangen om samen iets groots te verrichten. Dit betekent ook dat er gezorgd wordt voor alle lagen en daarmee ook in grote lijnen voor de individuele belangen

Hiermee kan geconcludeerd worden dat de tweede propositie ook aansluit bij de praktijkliteratuur van De Blot.

Na het beoordelen van de praktijkliteratuur aan de hand van de proposities en de criteria van MPS kunnen we concluderen dat MPS ook aansluit bij de hedendaagse praktijkliteratuur. In de tabel in bijlage V vindt u de visie van de auteurs met betrekking tot de criteria.

Uit de beoordeling van MPS en de proposities daarover aan de hand van de criteria kan geconcludeerd worden dat MPS, als positieve vorm van politiek, politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) door goede deugdelijke organisatie wordt bedreven en dat dit ten dienste staat van het collectieve belang.

Daarbij wordt zo veel mogelijk rekening gehouden met de individuele belangen van medewerkers.

Uit de hedendaagse praktijktheorie is op te maken dat MPS passend is in hedendaagse non-profitorganisaties.

Bij de analyse van de praktijkliteratuur is **regelruimte** als criteria veelvuldig genoemd bij het streven naar goed leiderschap, goede prestaties van organisatie en medewerkers, ontwikkeling van opvolgers en daarom wordt regelruimte ook als criterium opgenomen voor MPS.

## 6. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en implicaties gegeven voor leiderschap en vervolgonderzoek.

De theorie over het model van Politiek Samenspel (MPS) is tot stand gekomen vanuit een zoektocht naar reflectief equilibrium. Door de intuïtie en ervaring van de onderzoeker te combineren met klassieke literatuur ontstond een analogie over politiek samenspel. Na bestudering van andere invloedrijke literatuur en praktijkinterviews kon voor- en tegenspraak worden gevonden die verder aan de hand van criteria en proposities is beoordeeld in de praktijk en aan praktijkliteratuur.

De belangrijkste conclusie is dat MPS een duidelijke meerwaarde voor organisaties heeft. De positieve impact die MPS heeft op de organisatiebelangen draagt bij aan het voortbestaan en het bestaansrecht van die organisaties. Het brengt gemeenschapszin, organisatie en bureaucratie samen en is gericht op 'organisatie-eudaimonia' (Wolin, Rousseau, Saint-Simon). Een andere belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat het model van politiek samenspel een zelfde opbouw heeft als de metafoor van Plato. Dit wordt door de meeste respondenten bevestigd. Het is van belang dat kennis, wijsheid en het organisatiebelang gediend worden. Hier moet de beschikbare macht voor worden ingezet op een dusdanig wijze dat de individuele belangen niet onnodig worden geschaad. Er is voldoende draagvlak om MPS toe te passen mits aan de voorwaarden wordt voldaan. De criteria die deze voorwaarden concreet maken zijn:

Transparantie, Vertrouwen (openheid en eerlijkheid), Balans in het dienen van belangen, Balans in machtsverhoudingen, Samenwerking, Beïnvloeding en Regelruimte. Deze criteria worden toegelicht bij beantwoording van de tweede deelvraag in dit hoofdstuk.

De hoofdvraag voor het onderzoek is:

### ***Wat is het belang voor organisaties van een model van politiek samenspel binnen die organisaties?***

Uit de interviews en praktijkliteratuur (Kotter, 2012; Covey, 2010; Kaptijn, 2002; Mastenbroek 1986; e.a.) blijkt dat politiek merkbaar aanwezig is binnen hedendaagse organisaties. Er bestaan twee vormen en voornamelijk de negatieve vorm, de politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**), zorgt voor schade aan de bedrijven en aan medewerkers. Het is daarom ook van belang om de positieve vorm, politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**), bij managementteams onder de aandacht te brengen. Een model van politiek samenspel (MPS) zoals beschreven in hoofdstuk 4 geeft de organisatie inzicht in voorwaarden en criteria en door dit ook in management development (MD) programma's op te nemen wordt duidelijk uitgedragen welke waarden en normen binnen de organisatie uitgedragen dienen te worden door alle leidinggevendenden. Het is dan ook een model dat vooral van belang is voor leidinggevendenden. Pas als er sprake is van een machtspositie en er invloed op verschillende belangen kan worden uitgeoefend kan MPS worden toegepast. Zonder een bepaalde mate van macht is politiek bedrijven niet mogelijk. Daarom is het een belangrijk onderdeel voor MD programma's.

De proposities zijn beide bevestigd in zowel de interviews met respondenten uit verschillende organisaties uit de non-profitsector, als aan de hand van de literatuur die in de hedendaagse praktijk wordt gebruikt. Het is voor organisaties daarom aannemelijk en voldoende onderbouwd om MPS in de praktijk toe te passen. Van belang is dat de organisatie MPS ziet in het geheel van de organisatiedoelen en belangen en niet als gescheiden onderdeel. MPS is geen machineonderdeel maar een uitkomst van synergie waarin samenwerking, vertrouwen en integriteit samen komen in een vorm van beïnvloeding die in het belang is van het collectief.

Daarmee wordt betoogd dat het van groot belang is dat er naast het organisatiebelang voldoende aandacht is voor de individuele belangen van medewerkers. Balans is het sleutelwoord en die balans is al zichtbaar in de city/soul analogie van Plato, in de sublimatie-these van Wolin en in het maatschappelijk verdrag van Rousseau. Politiek samenspel is een goede deugdelijke vorm van politiek wat noodzakelijk is om het collectief te optimaliseren. Het geeft politiek weer een positief imago.

Binnen een organisatie is het goed mogelijk om dit model te bespreken en hierover afspraken te maken om de juiste vorm van toepassing mogelijk te maken. Dezelfde criteria kunnen worden gehanteerd om het model als organisatie ook in te zetten in externe contacten. Een belangrijke voorwaarde is dat de andere actoren dezelfde regels en criteria moeten hanteren en dat is moeilijk realiseerbaar omdat vertrouwen en balans in belangen en machtsverhoudingen niet goed beïnvloedbaar zijn. Het is zinvol om dit nader te onderzoeken.

Deze hoofdvraag is onderverdeeld in de volgende deelvragen:

### ***Hoe komt politiek samenspel binnen een organisatie tot stand?***

Politiek samenspel komt binnen een organisatie tot stand door een open dialoog binnen de managementteams over de criteria, door onderling respect en vertrouwen en door het zoeken naar synergie en win/win situaties (Wolin, Mintzberg, Covey, Kotter, de Waal).

Dit gesprek heeft als uitgangspunt het vaststellen van de gezamenlijke doelen, normen en waarden op basis van onderlinge onafhankelijkheid, maar ook wederzijdse afhankelijkheid (Rousseau, Covey). Hiermee wordt betoogd dat er een gekozen afhankelijkheid van elkaar in een groter geheel bestaat, door in een organisatie, het collectief te gaan werken, en dat er daarnaast een onderlinge vrijheid nodig is waarin beperkt controle plaatsvindt, alleen noodzakelijke bureaucratie (Saint-Simon, de Waal, Kotter) aanwezig is en waarin eigen verantwoordelijkheid genoeg regelruimte biedt voor creativiteit en ontwikkeling.

De regelruimte mag echter niet te groot zijn om onduidelijkheid te voorkomen (de Waal) en om balans te houden tussen organisatiebelang en individueel belang (Wolin, Rousseau, interviews). Een te veel aan regels en protocollen werkt ook weer averechts, dus kunnen we concluderen dat er ook balans moet zijn tussen regels en regelruimte.

Bovenstaande maakt ook duidelijk dat een organisatie een bepaald volume moet hebben om MPS mogelijk te maken. In kleine organisaties is de verdeling van macht meestal zo duidelijk dat er geen ruimte is voor politiek. De regelruimte die nodig is ontbreekt. Hoe groot een organisatie moet zijn is aan de hand van de onderzoeksresultaten niet vast te stellen. Hiervoor zou nader onderzoek nodig zijn. De structuurbenadering, zoals Mastenbroek deze beschrijft, als middel om naar de situatie van de organisatie te kijken, kan goed helpen om MPS mogelijk te maken en daarmee te voorkomen dat er negatieve politieke spelletjes gespeeld gaan worden.

Het is van belang dat voor iedereen de regels en criteria duidelijk zijn om te voorkomen dat men in de valkuil van politieke spelletjes valt. Een solistische manier van werken, direct vanuit eigenbelang met grote ego's en stokers (Kotter, Mastenbroek, Mintzberg, Collins) is zeer slecht voor het collectief belang en voor het voortbestaan van de organisatie.

Door het gesprek over de regels en verantwoordelijkheden aan te gaan ontstaat de mogelijkheid van beïnvloeding, maar ook van onderling corrigeren. En basis waarin vanuit gelijkwaardigheid de mogelijkheid bestaat om te leren (MD programma's) en op een functionele ondersteunende manier te leiden. (Covey, Collins, Kotter, interviews)

### ***Aan welke criteria dient het model van politiek samenspel binnen organisaties te voldoen?***

Politiek samenspel in organisatie voldoet aan de criteria **Transparantie, Vertrouwen, Balans (belangen), Machtsbalans, Samenwerking, Beïnvloeding**. De criteria zijn uitgebreid beschreven in hoofdstuk 4.4.1 en deze criteria blijven gehandhaafd na de beoordeling. Uit de interviews komt een extra criterium naar voren, namelijk **Regelruimte**, welke bij bestudering van de praktijkliteratuur ook door verschillende auteurs (de Waal, Kotter) wordt genoemd.

Het is van belang dat deze regelruimte niet te groot wordt om duidelijkheid en overzicht te behouden en de focus op het hogere organisatiedoel niet te verliezen. De regelruimte is noodzakelijk om politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) mogelijk te maken, maar te veel leidt niet tot betere prestaties en erg veel vrijheid leidt zelfs tot slechtere interne organisatie en uiteindelijke schade voor het bedrijf. (de Waal) Uit verschillende literatuur (Plato, Wolin, Rousseau, Mastenbroek, Mills, de Waal, Collins e.a.) blijkt dat als er niet aan de voorwaarden wordt voldaan, er ongelijkheid, achterklap, prevalerend eigen belang en daarmee minimaal stilstand van de organisatieontwikkeling ontstaat. Deze politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) zijn ongewenst en dit wordt ook bevestigd door alle respondenten in de interviews. De scheidslijn tussen politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) en politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) is dun zoals de normen en waarden van mensen soms maar weinig verschillen. Identificatie met de organisatie en de organisatiedoelen en belangen is belangrijk voor een deugdelijke basis voor MPS. Het verschil is echter wel duidelijk en door MPS op de agenda van managementteams te zetten en met inhoudelijke casus te bespreken kan ruimte worden geschapen om op een zuivere manier politiek te bedrijven. Het verdient ook aanbeveling om het model van politiek samenspel verder te onderzoeken binnen andere organisaties met een focus op de relatie met winstmaximalisatie.

Na beoordeling in de 2<sup>e</sup> fase interviews zijn drie praktijkvoorbeelden van politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) beschreven in hoofdstuk 5.1. Deze voorbeelden blijven ook gehandhaafd na beoordeling met praktijkliteratuur.

De derde en laatste deelvraag voor het onderzoek betreft implicaties voor leiderschap.

### ***Wat zijn de implicaties van het model van politiek samenspel voor leiderschap in organisaties?***

Deze vraag wordt beantwoord in de volgende paragraaf.

## **6.1. Implicaties voor leiderschap**

Het model van politiek samenspel (MPS) betekent veel voor leiderschap. Ten eerste blijkt er uit de interviews dat er veel draagvlak voor is en dat het dus ook geaccepteerd wordt. Hiervoor zijn de criteria erg belangrijk en de voorwaarden waaronder het wordt toegepast.

Voor het leiderschap in organisaties betekent het dat er intern opgeleid moet worden (de Waal, Collins, Mintzberg) om voor de juiste mores te zorgen bij opvolging. In de interviews werd gezegd dat je de juiste mensen moet koesteren, apart houden, selecteren en opleiden wat pleit voor een goed MD programma. MPS moet een onderdeel worden van deze MD programma's om te zorgen voor de juiste toepassing in de toekomst, maar daarnaast verdient het aanbeveling om MPS ook aan de zittende leidinggevenden voor te leggen.

Leiders moeten immers zo goed mogelijk hun werk doen om zo te zorgen voor een zo groot mogelijk welzijn voor alle medewerkers en het dienen van de doelen van de organisatie (naar Plato, 421 C) Het is zagezegd een doorlopende zoektocht naar 'organisatie-eudaimonia'. Zorg voor je mensen is een roep die regelmatig in de interviews werd gehoord en vanuit Plato wordt betoogd (het 'mensdeed' draagt zorg voor het 'veelkoppige monster') en door Mills wordt bevestigd (de 'elite' moet zorgen voor het 'publiek' en het geen 'massa' laten worden).

Als implicatie voor leiderschap sluit dit aan bij de theorie van Wolin dat mensen die weten hoe zij een neutraal lichaam kunnen vormen tot een toegewijde staat, leiders worden genoemd met politiek als hun beroep (2004). In organisaties betreft dit dus politiek samenspel. Zie hiervoor ook hoofdstuk 4.4.1 waar de criteria van MPS beschreven staan.

Voor leiderschap is het van belang dat het speelruimte schept, management by walking around mogelijk maakt, en een juiste balans zoekt en creëert in de verdeling van verantwoordelijkheden (Mastenbroek 's onderhandelingsvaardigheden).

Leiders in organisatie moeten werken aan een hoge mate van transparantie, een juiste machtsverdeling en het wegnemen van onduidelijkheden. Dit zijn belangrijke zaken die uit meerdere interviews naar voren kwamen en bevestigd werden in de beoordeling met praktijkliteratuur (Mastenbroek, Mintzberg, de Waal, Collins)

Leiders dienen op zoek te gaan naar synergie (Covey). Dit wordt al in de theorie van Wolin, Rousseau en Saint-Simon aangegeven met het zoeken naar gemeenschap. Samen kunnen mensen meer door organisatie. Het geheel is meer dan de som der delen waarbij volgens Plato de leiders moeten leiden die dit ook kunnen. Saint-Simon noemt dit het regeren door de degenen die het verdienen.

Gemeenschapszin en macht voor de 'productieven' (Saint-Simon) brengt organisatie en politiek samen (Wolin). Leiderschap en politiek zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, houden elkaar in stand als lichaam en geest in de mens.

MPS impliceert voor leiderschap ook een hoge mate van zelfreflectie. Omgaan met macht in plaats van het bezitten en een flinke dosis zelfkennis om te voorkomen dat je óf niet functioneert, óf het niet aan kunt. Dit werd in de interviews benoemd en werd door verschillende auteurs benoemd in de praktijkliteratuur (Covey, Collins, de Waal).

MPS impliceert ook voor leiderschap bij verandering dat openheid, transparantie en helderheid van nog groter belang zijn. Politieke spelletjes (**PS<sup>-</sup>**) zijn zeer schadelijk voor veranderprocessen en ook zonder MPS (wat niet wenselijk is) is leiderschap bij verandering al 75 % ten opzichte van 25% managementvaardigheden. MPS moet veranderingsprocessen juist ondersteunen door de mate van transparantie, beïnvloeding en balans in macht en belangen.

Hiermee is duidelijk geworden wat een goede manier van politiek bedrijven voor een organisatie kan betekenen. Er zijn echter nog een aantal implicaties voor vervolgonderzoek die in de volgende paragraaf beschreven worden.

## 6.2. Implicaties voor verder onderzoek

Ten eerste is het onderzoek beperkt tot non-profitorganisaties en het verdient aanbeveling om de proposities ook in profit organisaties te beoordelen zodat het model van politiek samenspel beter te generaliseren is. Daarnaast komen mogelijke verschillen tussen profit en non-profit organisaties op het gebied van politiek samenspel (**PS<sup>+</sup>**) aan het licht en kan het model verder worden aangescherpt. Het is daarbij interessant wat de relatie met winstmaximalisatie zou zijn.

“Zo moeten profitorganisaties aan alle vijf de factoren tegelijk werken, maar in de non-profit sector is voor verbetering eerst een focus op drie specifieke factoren belangrijk: hoge kwaliteit van management, openheid en actiegerichtheid en lange termijn oriëntatie.” (Waal de, 2008, p. 112)

Voor vervolgonderzoek zou het wenselijk zijn om te analyseren of MPS in profitorganisaties ook andere criteria heeft dan in non-profitorganisaties.

Een vervolgstudie zou ook duidelijk kunnen maken of er een bepaalde prioritering in de criteria en voorwaarden aanwezig zou moeten zijn.

Robert Hay en Ed Gray publiceerden in 1986 een artikel over de verantwoordelijkheid van leiders voor de samenleving. Feitelijk dus voor het algemeen belang.

Zij beschreven dat dit verantwoordelijkheidsgevoel al meerdere jaren bij business managers in verschillende vormen aanwezig is. In de periode waarin het artikel wordt geschreven is over dit onderwerp veel discussie en gesprek gaande en Hay en Gray beschrijven drie fases van verantwoordelijkheidsgevoel voor de samenleving.

De eerste fase is management gericht op winstmaximalisering, zoveel mogelijk winst voor de organisatie en de stakeholders onafhankelijk van de belangen van de samenleving. Het eigenbelang van de organisatie. De tweede fase is management gericht op curatele, balans in macht tussen de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. De derde fase is management gericht op kwaliteit van leven en heeft het meeste verantwoordelijkheidsgevoel voor de samenleving als geheel. (Hay & Gray, 1986) Deze drie fases komen overeen met de drie delen zoals Plato die van de ziel beschreef en ook met de drie organisatieonderdelen voor politiek samenspel.

Een belangrijke implicatie die hieruit volgt voor vervolgonderzoek naar MPS is om het model van politiek samenspel te onderzoeken dat door organisaties in de samenleving wordt bedreven.

De gevolgen voor de externe omgeving kunnen worden onderzocht, maar ook of de beschreven criteria eveneens geldig zijn voor toepassing van het model door de organisatie in de directe externe omgeving in de samenwerking met andere organisaties, financiers, gemeenten en andere partijen.

## Bibliografie

- Aristoteles. (2005). *Ethica Nicomachea*. (C. Hupperts, & B. Poortman, Vert.) Budel: DAMON.
- Berg, B. L. (2001). Focus Group Interviewing. In B. L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4th ed., Vol. Chapter 5, pp. 111-131). Long Beach: Allyn and Bacon.
- Blot de, P. (2011). *Business Spiritualiteit*. Breukelen: Nyenrode Academic Press.
- Brown, J. R., & Fehige, Y. (2011). *Thought Experiments*. (E. N. Zalta, Red.) Opgeroepen op mei 21, 2014, van Stanford Encyclopedia of Philosophy:  
<http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/thought-experiment/>
- Caluwé de, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great. Why some companies make the leap... and others don't* (9e druk, februari 2006 ed.). Amsterdam: Business Contact (nederlandse vertaling).
- Collins, J. C. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Comte de Saint-Simon, H. (1952). On Social Organisation. In F. M. Markham, *Henri Comte de Saint-Simon (1760-1825), Selected Writings* (pp. 125-132). Oxford: Basil Blackwell. Opgeroepen op mei 21, 2014, van Webspaces.utexas.edu:  
<https://webspaces.utexas.edu/hcleaver/www/368/368StSimon4OnSocialOrg.pdf>
- Covey, S. R. (2003, mei). Seven Habits Revisited, You and I need now to be highly effective. *Executive Excellence*, 7-8.
- Covey, S. R. (2005, Januari). The 8th Habit of Greatness, Use your voice to make a vital contribution. *Executive Excellence*, 3-4.
- Covey, S. R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (Nederlandse vertaling ed.). (P. Duchateau, Vert.) Amsterdam: Business Contact.
- Daniels, N. (2011). Reflective equilibrium. *The Stanford Encyclopedia*.
- Essers, J. P. (2006). *Incommensurabiliteit en Organisatie, Een Reconstructie van een Academische Patstelling*. RSM Erasmus University / Erasmus School of Economics, Erasmus Research Institute of Management. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Geerts, G., & Heestermans, H. (1992). *van Dale, Groot Woordenboek der Nederlandse Taal* (Twaalfde druk, in de nieuwe spelling ed.). Utrecht/Antwerpen: van Dale lexicografie.
- Goshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & education*, 75-91.



- Green, P. E., & Srinivasan, V. (1990). Conjoint Analysis in Marketing: New developments with implications for research and practice. *Journal of Marketing*, 3-19.
- Green, R. M., & Donovan, A. (2010). The Methods of Business Ethics. In G. G. Brenkert, & T. L. Beauchamp, *The Oxford Handbook of Business Ethics* (pp. 21-45). Oxford: OUP.
- Hay, R., & Gray, E. (1986). Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal*, 135-143.
- Kaptein, M. (2002). *De Integere Manager*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Kellerman, B. (2013). Leading questions: The end of leadership. *Leadership*, 135-139.
- Kotter, J. P. (1995, Mrt-apr). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 58-67.
- Kotter, J. P. (2012). *Leiderschap bij verandering*. (C. Prins, Vert.) Den Haag: SDU Uitgevers bv.
- Lemmens, P. (2006, oktober 18). *Practicum Gedachte-experiment*. Opgeroepen op juli 05, 2014, van De Wijsgeer: [http://www.wijsgeer.nl/con\\_curs\\_gedexp.htm](http://www.wijsgeer.nl/con_curs_gedexp.htm)
- Mastenbroek, W. F. (1980). Negotiating: A Conceptual Model. *Group & Organization Management*, 324-328.
- Mastenbroek, W. F. (1986). Sub-Optimisation and resistance to change: How to Channel "Political Energies" by Means of Structure and Skills. *Leadership & Organization Development Journal*(vol.7 issue 1), 3-6.
- Mastenbroek, W. F. (1992). *Onderhandelen* (achtste herziene druk 1992, eenentwintigste druk 2013 ed.). Zeist: Spectrum.
- Mastenbroek, W. F. (1998). *Vaardiger onderhandelen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Meckstroth, C. (2012). Socratic Method and Political Science. *American Political Science Review*(Vol.106, No.3), 644-660.
- Mills, C. W. (1956). *The Power Elite* (new edition 2000 ed., Vol. Hoofdstuk 12 The Power Elite). New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategie Safari* (2e ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Pinto, J. K. (1998). Understanding the role of politics in succesful projectmanagement. *International Journal of Project Management*, 85-91.
- Plato. (2000). *Het Bestel*. (H. Warren, & M. Molegraaf, Vert.) Amsterdam: Bert Bakker.
- Platoon. (1991). *Politeia*. (School voor Filosofie, Vert.) Amsterdam: De Driehoek.

- Rawls, J. (1971, 1999). *A Theory of Justice* (Revised Edition of 1971 ed.). Cambridge, Massachusetts, United States of America: Harvard University Press.
- Rousseau, J.-J. (2003). *Verhoog over de ongelijkheid*. (W. Uitterhoeve, Vert.) Amsterdam: Boom.
- Rousseau, J.-J. (2008). *het Maatschappelijk Verdrag*. (S. Braak van den, & G. Roermund van, Vert.) Amsterdam: Boom.
- Sandel, M. J. (2009, september 04). *Justice: What's the right thing to do? Episode 1, The moral side of murder*. (University, Harvard) Opgeroepen op juni 09, 2014, van youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=kBdfcR-8hEY>
- Waal de, A. A. (2007). High Performance Organizations: Een Stand van Zaken. *Holland Management Review*(nummer 116), 22-27.
- Waal de, A. A. (2008). *Maak van je bedrijf een toporganisatie*. Culemborg: van Duurden Management.
- Wolin, S. S. (2004). The Age of Organization and the Sublimation of Politics. In S. S. Wolin, *Politics and Vision: Continuity and Innovation in Western Political Thought* (pp. 352 - 434). Boston: Little, Brown.
- Wright, E. (2007). *A Dictionary of World History (2 ed)*. (O. U. Press, Producent) Opgeroepen op juli 25, 2014, van Oxford Reference: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780192807007.001.0001/acref-9780192807007-e-3211>

## Bijlage I Niveau 5-hiërarchie

Tabel 13 Niveau 5-hiërarchie (Collins, 2001, p. 30)

<b>Niveau 5</b>	<b>Niveau 5-leidinggevende</b> Bouwt aan langdurig succes met een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil.
<b>Niveau 4</b>	<b>Effectieve leider</b> Weet het streven naar een duidelijke visie en een sterk commitment op te roepen. Stimuleert hoge prestaties.
<b>Niveau 3</b>	<b>Competente manager</b> Weet mensen en resources te organiseren. Realiseert op een effectieve en efficiënte manier van tevoren vastgestelde doelen.
<b>Niveau 2</b>	<b>Goed presterend teamlid</b> Draagt met zijn individuele capaciteiten bij aan het realiseren van teamdoelen. Werkt effectief samen met andere groepsleden.
<b>Niveau 1</b>	<b>Veelbelovend individu</b> Heeft talent, kennis en vaardigheden en een goede werkhouding. Is productief.

## Bijlage II Kenmerken vliegwiel en valstrik

Tabel 14 Kenmerken vliegwiel en valstrik (Collins, 2001, pp. 177-178)

Kenmerken van het vliegwiel	Kenmerken van de valstrik
Volg een patroon van opbouw en doorbraak.	Sla de opbouw over en begin meteen met de doorbraak.
Bereik die doorbraak stap voor stap, draai na draai aan het vliegwiel; het voelt als een organisch, evolutionair proces.	Introduceer grote radicale veranderingsprogramma's en revoluties. Ga chronisch herstructureren. Ga op zoek naar het magische moment of een nieuwe verlosser.
Zie de harde realiteit onder ogen zodat het precies duidelijk is welke stappen genomen moeten worden om vaart op te bouwen.	Doe mee aan modes, zie de harde realiteit niet onder ogen en houd je bezig met mooie praatjes.
Ontwikkel een duidelijk Egelprincipe, wees daar consequent is en blijf absoluut binnen de drie cirkels.	Wees consequent inconsequent – spring naar achteren en naar voren en rondscharrelen buiten de drie cirkels.
Volg het patroon van discipline van mensen ('eerst wie'), discipline van denkwijze en discipline van activiteiten.	Handel impulsief zonder discipline van denkwijze en zonder dat de juiste mensen in de trein zitten
Voeg de juiste technologie toe aan het Egelprincipe zodat het vliegwiel nog meer vaart krijgt.	Loop rond als een kip zonder kop als reactie op een verandering in technologie. Wees bang om achterop te raken.
Doe grote overnames ná de doorbraak (als het al echt nodig is) zodat het vliegwiel nog meer vaart krijgt.	Doe grote overnames vóór de doorbraak en slaag er zo niet in het vliegwiel vaart te geven.
Doe geen moeite mensen te overtuigen of motiveren; de vaart van het vliegwiel werkt aanstekelijk.	Steek veel tijd en energie in het motiveren van mensen, schiet te hulp met nieuwe visies.
Laat resultaten voor zichzelf spreken.	Verkoop gebakken lucht om gebrek aan resultaten te camoufleren.
Wees consequent, ook op de lange termijn. Elke generatie bouwt verder aan wat de voorgaande generatie heeft bereikt. Het vliegwiel blijft vaart opbouwen.	Wees op lange termijn niet consequent. Elke nieuwe leider kiest een heel nieuw pad. Het vliegwiel komt krakend tot stilstand en de cyclus van de valstrik begint opnieuw.

## Bijlage III HPO-factoren en implementatiestappen

Tabel 15 Kenmerken HPO-factoren (Waal de, 2008)

HPO Factor	Nr	kenmerk
<b>HPO 1</b> <b>Hoge kwaliteit management</b>	1	Managers bouwen een sterke vertrouwensband op met van medewerkers op alle organisatie niveaus
	2	Managers zijn integer
	3	Managers hebben een sterke voorbeeldrol
	4	Managers zijn besluitvaardig
	5	Managers zijn actiegericht
	6	Managers coachen en faciliteren organisatieleden
	7	Managers zijn sterk gericht op het behalen van resultaten
	8	Managers zijn erg effectief
	9	Managers ontwikkelen een sterke leiderschapstijl
	10	Managers zijn zelfverzekerd
	11	Managers houden organisatieleden altijd verantwoordelijk voor hun resultaten
	12	Managers zijn besluitvaardig m.b.t. niet-presteerders
<b>HPO 2</b> <b>Hoge kwaliteit medewerkers</b>	1	Organisatieleden willen altijd verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten
	2	Organisatieleden willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen
	3	Een HPO heeft een divers en complementair managementteam en werknemersbestand
	4	Een HPO traint organisatieleden in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht
<b>HPO 3</b> <b>Lange termijn gerichtheid</b>	1	Managers verbinden zich voor langere termijn aan de organisatie
	2	Een HPO promoveert nieuw management van binnenuit
	3	Een HPO creëert een veilige en stabiele werkomgeving
	4	Een HPO creëert groei door samenwerking met andere organisaties
	5	Een HPO onderhoudt goede lange termijn relaties met alle stakeholders
	6	Een HPO streeft voortdurend naar vergroting van de toegevoegde waarde voor klanten
<b>HPO 4</b> <b>Openheid en actiegericht</b>	1	Managers stimuleren een interactieve interne communicatie (open dialoog)
	2	Organisatieleden besteden veel tijd aan het delen van informatie, kennis en best practices binnen de hele organisatie
	3	Managers betrekken organisatieleden bij belangrijke bedrijfsprocessen
	4	Managers staan fouten maken toe
	5	Managers stimuleren en verwelkomen verandering en verbetering
	6	Een HPO heeft een prestatiegerichte cultuur

<b>HPO 5 Continue verbetering en vernieuwing</b>	1	Een HPO heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheid van de concurrenten of vergelijkbare organisaties
	2	Een HPO verbetert de processen continu
	3	Een HPO versimpelt de processen continu
	4	Een HPO stemt de processen continu op elkaar af
	5	Een HPO meet en rapporteert dat wat belangrijk is voor de organisatie
	6	Een HPO rapporteert aan alle organisatieleden de financiële en niet-financiële informatie die ze nodig hebben om te verbeteren
	7	Een HPO excelleert in de kerncompetenties en vernieuwt deze voortdurend
	8	Een HPO vernieuwt voortdurend producten, diensten en processen

Tabel 16 Overzicht HPO Implementatiestappen (Waal de, 2008)

Stappen tot HPO organisatie	Nr.	Activiteiten
<b>Start:</b> schilder een toekomst	1	Creëer aandacht voor de noodzaak om HPO te worden
	2	Schets een aansprekend toekomstbeeld voor de HPO
	3	Maak duidelijk wat HPO betekent voor elk organisatieonderdeel en organisatieniveau
	4	Stel prioriteiten en zorg voor voldoende middelen om aan die prioriteiten te kunnen werken
	5	Stel een sponsor aan voor de HPO-transitie
	6	Zoek HPO-ambassadeurs in de gehele organisatie
<b>Voorbereiding:</b> Verzamel de middelen	1	Stel een team samen van capabele mensen die het initiatief willen nemen in de HPO-transitie
	2	Pas een mix toe van op ervaring gebaseerde aanpak en de bereidheidsaanpak
	3	Maak een flexibel transitieplan
	4	Train de organisatie voortdurend
	5	Maak een communicatieplan en voer dat consciëntieus uit
	6	Bepaal de juiste 'toon van de top'
<b>Uitvoering:</b> Just do it!	1	Besteed aan alle vijf pijlers evenveel aandacht
	2	Pas de 80-20 procentregel toe
	3	Creëer een cultuur van dialoog en samenwerking
	4	Meet regelmatig het transitietempo
	5	Pas een mix van coaching en kordaatheid toe
<b>Aankomst:</b> Vier een feestje... en ga door	1	Vier een feestje en sta stil bij de behaalde resultaten
	2	Stel nieuwe transitiedoelen

## Bijlage IV Acht fasen voor verandering

Tabel 17 Achtfasenproces (Kotter, 2012)

Fase	Nr.	kenmerken
1 <sup>e</sup> fase Het urgentie besef vestigen	1	Fouten, zwakke punten aan de kaak stellen
	2	Toonbeelden van overdaad wedijveren
	3	Doelen zo hoog stellen dat ze niet gehaald kunnen worden
	4	Mensen verantwoordelijk houden voor integrale prestatie maatstaven
	5	Gegeven verzenden over zwakke punten t.o.v. concurrenten
	6	Erop toezien dat mensen praten over ontevreden klanten, balende leveranciers en mopperende aandeelhouders
	7	Adviseurs en andere middelen inzetten om relevante en gezonde discussies in managementvergaderingen te krijgen
	8	Bedrijfsproblemen eerlijk bespreken. Mooi praterij stoppen
	9	Overspoel mensen met informatie over toekomstige kansen, beloningen en het huidige onvermogen van de organisatie
2 <sup>e</sup> fase Een leidende coalitie vormen	1	De juiste mensen vinden. Veel macht op grond van positie, brede deskundigheid en grote geloofwaardigheid. Vooral leiderschap, maar ook managementvaardigheden
	2	Vertrouwen kweken. Door heel veel gesprekken en gezamenlijke activiteiten (buiten de organisatie)
	3	Gezamenlijk doel ontwikkelen. Dat het hoofd aanspreekt en het hart raakt
3 <sup>e</sup> fase Een visie en strategie ontwikkelen	1	Voorstelbaar: Draagt een toekomstbeeld over
	2	Aantrekkelijk: Spreekt lange termijnbelangen
	3	Haalbaar: realistische en bereikbare doelen
	4	Gericht: duidelijk genoeg als richtsnoer bij besluitvorming
	5	Flexibel: algemeen genoeg voor individueel initiatief en alternatieve reacties
	6	Gemakkelijk communiceerbaar: in vijf minuten
4 <sup>e</sup> fase De veranderingsvisie communiceren	1	Eenvoud: geen jargon en 'technobabbel'
	2	Metafoor, analogie, voorbeeld: beeldspraak is veelzeggend
	3	Diverse forums: grote en kleine bijeenkomsten, memo's, kranten, (in)formele interactie, alles helpt
	4	Herhaling: ideeën dringen door als ze vaker zijn gehoord
	5	Het goede voorbeeld geven
	6	Uitleg bij kennelijke inconsistenties
	7	Geven en nemen: communicatie over en weer
5 <sup>e</sup> fase Een breed draagvlak creëren Empowerment verlenen	1	Een zinnige visie communiceren aan alle werknemers
	2	Zorgen dat structuren aansluiten bij de visie
	3	De training bieden die werknemers nodig hebben
	4	Informatie- en personeelssystemen op één lijn met de visie
	5	Afdelingschefs aanpakken die noodzakelijke verandering ondergraven



6 <sup>e</sup> fase Korte termijnsuccessen genereren	1	Bewijzen leveren dat de transformatie de offers waard is
	2	Change agents een schouderklop geven
	3	De visie en strategieën scherp helpen stellen
	4	Tegenwicht bieden aan cynici en zelfzuchtige dwarsliggers
	5	Bazen aan boord houden
	6	Stuwkracht ontwikkelen
7 <sup>e</sup> fase Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen	1	Meer verandering, niet minder: geloofwaardigheid door korte termijnsuccessen om grote veranderingsprojecten aan te pakken
	2	Meer hulp: extra mensen aangenomen, bevorderd en opgeleid om met de veranderingen te helpen
	3	Leiderschap van topmanagement: duidelijkheid van de gezamenlijke doelstelling handhaven en urgentieniveau hoog houden
	4	Projectmanagement en leiderschap van onderaf: lagere rangen voorzien van leiderschap voor specifieke projecten en het managen van die projecten
	5	Reductie van onnodige onderlinge afhankelijkheden: vaststellen en uit de weg ruimen
8 <sup>e</sup> fase Nieuwe benaderingen verankeren inde cultuur	1	Komt als laatste, niet als eerste: de meeste wijzigingen in normen en gedeelde waarden komen aan het eind
	2	Is afhankelijk van resultaten: veranderingen dringen pas door in een cultuur als overduidelijk is dat ze werken en superieur zijn aan de oude methoden
	3	Vereist veel praten; met mondelinge instructie en ondersteuning is er meer bereidheid
	4	Kan verloop tot gevolg hebben: soms moeten sleutelfiguren vervangen worden
	5	Maakt beslissingen over opvolging van cruciaal belang: promotieprocedures moeten in overeenstemming met de nieuwe praktijken (anders komt de oude cultuur terug)

## Bijlage V Beoordeling MPS met praktijkliteratuur

Tabel 18 Beoordeling MPS met praktijkliteratuur

<b>MPS</b>	<b>Beoordeling MPS met Praktijkliteratuur</b>
<b>Criterium</b>	<b>Collins</b>
Transparantie	De eer van succes voor de medewerkers in het primaire proces, successen vieren
Vertrouwen	Nederigheid, bescheidenheid; Eerst wie... dan wat
Balans (belangen)	Doorzetten, de goede dingen doen, eigen talenten inzetten voor organisatiebelang Egelprincipe is doorslaggevend
Balans (Macht)	Macht is functioneel en in balans door streng te zijn, maar niet meedogenloos
Samenwerking	Noodzakelijk om van goed naar geweldig te kunnen gaan. In denktanks en managementteams
Beïnvloeding	In het belang van de organisatie, binnen de cirkels van het Egelprincipe
<b>Criterium</b>	<b>De Waal</b>
Transparantie	Noodzakelijk om de vijf pijlers op elkaar af te stemmen, successen vieren
Vertrouwen	Noodzakelijk voor een HPO om zelf verantwoordelijkheid te nemen en niet af te schuiven. Open en eerlijk handelen is essentieel
Balans (belangen)	Betrokken organisatieleden. Met een open dialoog ook zorgen voor individuele belangen en achterban, naast het schetsen van een algemeen toekomstbeeld
Balans (Macht)	Slecht functionerende medewerkers moeten worden aangepakt. Eigen belang mag niet voorop staan. Divers en complementair managementteam en werknemersbestand zorgt voor machtsbalans
Samenwerking	Samenwerking met andere onderdelen en organisaties.
Beïnvloeding	Eigen verantwoordelijkheid geeft ruimte en mogelijkheden voor beïnvloeding
<b>Criterium</b>	<b>Covey</b>
Transparantie	Verantwoordelijkheid en initiatief nemen, wees proactief
Vertrouwen	Empathie, wederzijds vertrouwen en respect, denk win/win
Balans (belangen)	Win/win, veel eigen verantwoordelijkheid en een gemeenschappelijk doel en visie, balans tussen moed en beraad. De belangrijkste zaken eerst, ook zelfontplooiing
Balans (Macht)	Synergie, win/win kan niet bij scheve machtsverhoudingen, begrijpen eerst en dan begrepen worden idem
Samenwerking	Synergie, waarbij samenwerking en vertrouwen beide groot zijn, creativiteit
Beïnvloeding	Er echt toe doen, positionering, onderhandelen, een significante bijdrage leveren
<b>Criterium</b>	<b>Kotter</b>
Transparantie	Openheid en urgentiebesef, korte termijn successen vieren
Vertrouwen	Noodzakelijk in een effectief team. Met veel gespreken en gezamenlijke activiteiten
Balans (belangen)	Gemeenschappelijk doel, organisatie doel spreekt het hoofd aan en raakt het hart.
Balans (Macht)	Macht op grond van positie, vooral leiderschapskwaliteiten, maar ook management vaardigheden, Visie creëren.
Samenwerking	Noodzakelijk voor veranderingsproces, Korte termijn successen vieren
Beïnvloeding	Op basis van urgentiebesef en met draagvlak creëren.

<b>Criterium</b>	<b>De Blot</b>
Transparantie	Sluit aan bij zakelijkheid, bezieling en samenwerking
Vertrouwen	Zonder vertrouwen is bezieling niet mogelijk
Balans (belangen)	Een gezamenlijk zakelijk belang is nodig voor een bedrijf met bezieling. Met voldoende oog voor individuele belangen. Een collectieve spirituele kracht. Business Spiritualiteit is collectief. Geen machine denken
Balans (Macht)	Is noodzakelijk om met bezieling te kunnen werken. Machtsmisbruik is uit den boze.
Samenwerking	Is een essentieel onderdeel van business spiritualiteit
Beïnvloeding	Wordt niet expliciet behandeld door de Blot