

Interview over ongewenst gedrag

'Iedereen voelde dat er iets wrong'

Toen Michiel Nannen een paar jaar geleden zakelijk directeur werd bij een befaamd theatergezelschap, kwam hij terecht in een cultuur van ongewenst gedrag en machtsmisbruik. Tegen TC vertelt hij hoe hij daar als bestuurder – en gaandeweg als ervaringsdeskundige – mee omgegaan is en welke lessen hij daaruit heeft getrokken. En over de context waarin dit soort gedrag kan ontstaan of je dat zelfs onbedoeld stimuleert. Hij benadrukt hoe belangrijk het is om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en te blijven zitten, ook als het ongemakkelijk wordt als bestuurder. 'Ik kijk nu ook naar patronen. Naar wie zwijgt. Naar wie altijd wint. Naar wat er níet gezegd mag worden. Dáár zit vaak het begin van het probleem.'

■ DOOR MAURITS JAN VINK FOTO'S JOHN VAN HAMOND

Toen Michiel Nannen werd aangesteld als zakelijk directeur bij een gerenommeerd theatergezelschap, naast een artistiek directeur, had hij geen idee wat hem te wachten stond. Maar zijn opdracht, een jaar of vier geleden, was helder: breng zakelijk overzicht, ondernemerschap, verstevig de structuur en professionaliseer de bedrijfsvoering. Hij trof een organisatie aan die professioneel en eigenzinnig overkwam, maar tegelijk stil en gespannen aanvoelde.

Wat was er aan de hand?

'Ik dacht eerst: ik moet me even inwerken, er is hier kennelijk sprake van een gesloten cultuur. Ik kreeg wel contact met medewerkers, maar mensen leken voorzichtig. Wat ik toen niet wist, was dat er jaren daarvoor al meldingen waren gedaan over grensoverschrijdend gedrag, die gericht waren op de artistiek directeur en op mijn voorganger, de zakelijk directeur. Die meldingen had de raad van toezicht destijds onderzocht, maar daarover werd binnen de organisatie nauwelijks gesproken. Mijn collega-bestuurder was dominant, naar medewerkers en naar mij toe, en ik vond het lastig me daartoe te verhouden. Ik dacht dat ik beter moest leren omgaan met dominant gedrag en dat dat bij dit soort functies hoorde.

Daarom zocht ik een coach, om steviger in mijn schoenen te staan tegenover mijn collega. Ik

dacht dat de spanningen tussen mij en mijn collega-directeur over zakelijke verschillen gingen en keek niet verder dan dat. Het was de eerste keer dat ik een eindverantwoordelijke rol had bij een organisatie van deze omvang. Pas later besepte ik dat wat ik voelde precies datgene was waarover de eerdere meldingen gingen.'

Hoe werd het u duidelijk wat er speelde?

'In het begin richtte ik me vooral op de zakelijke kant: op de financiering, begroting, hr-processen, planning en verkoop. Ik dacht: dat is mijn opdracht, dáár kan ik van waarde zijn. Maar wat ik over het hoofd zag, was dat die zakelijke insteek juist ongewenste gedragingen in stand hielp houden. Toen enkele maanden na mijn aanstelling opnieuw een melding werd gedaan door enkele oud-medewerkers, schakelde de inmiddels vernieuwde raad van toezicht een externe partij in om die te onderzoeken. Maar de raad worstelde met de interpretatie van de uitkomsten. De meldingen gingen over het bestuur en de artistiek directeur was een gezichtsbepalende kracht. Dat maakte het lastig voor de raad. De man was namelijk ook zeer belangrijk voor het succes van de organisatie. Intern werd wel gezegd: "Zo is hij nu eenmaal, hij bedoelt het goed".

Er was geen gedeeld beeld van wat er aan de hand was. Iedereen voelde dat er iets wrong,



Maurits Jan Vink
is redactielid van TC.



Michiel Nannen is interim-directeur, bestuurer en adviseur bij culturele organisaties en in het bedrijfsleven.

maar de taal om dat te verwoorden ontbrak. En het inzicht dat er geen sprake was van een “gewoon” conflict, maar van een diepgeworteld patroon van machtsmisbruik en onveiligheid, drong maar langzaam door.

Helaas laat grensoverschrijdend gedrag zich niet altijd in dossiers of feiten vangen

Daarbij hielp het niet dat er steeds om bewijs gevraagd werd. De raad van toezicht zat in een spagaat en wilde zorgvuldig zijn en objectief. De meldingen waren serieus, maar juridisch grotendeels moeilijk hard te maken. En de persoon op wie ze betrekking hadden, was een invloedrijk en cruciaal figuur binnen het gezelschap. Maar helaas laat grensoverschrijdend gedrag zich niet altijd in dossiers of feiten vangen. Die kan ‘m ook zitten in de sfeer, in impliciete boodschappen en in wat niet uitgesproken wordt.

Uiteindelijk heeft de raad van toezicht daarom besloten om een uitgebreider onderzoek naar de cultuur binnen de organisatie te laten uitvoeren door een onafhankelijke onderzoekscommissie. Daar konden mensen anoniem hun verhaal doen. Dat onderzoek heeft bijna een half jaar geduurd en leverde veel inzicht op in wat (oud-)medewerkers, (oud-)stagiairs en andere direct betrokkenen meerdere jaren hadden meegemaakt en wat de impact daarvan was.’

Wat is er met dat onderzoek gedaan?

‘Er was veel discussie over de onderzoeksmethode en de betrouwbaarheid van de conclusies, juist omdat alles op anonieme meldingen stoelde. Maar ik herkende inmiddels veel van de verhalen en besloot open kaart te spelen en ook mijn eigen ervaringen te delen. Die heb ik benoemd in een gesprek

met de raad van toezicht. Daarin gaf ik aan dat het rapport niet alleen herkenbaar was, maar dat het ook zaken beschreef die ik op dezelfde manier had beleefd. En dat het klopte met wat medewerkers me in vertrouwen hadden verteld. Niet alleen met de raad van toezicht, maar ook intern heb ik hierover veel gesprekken gevoerd. Ik merkte dat dit veel losmaakte. Maar ook dat was niet zonder risico. De angst zat diep. Er waren medewerkers die al eerder geprobeerd hadden iets aan te kaarten – wat zonder resultaat bleef of juist een tegenreactie opriep. Mensen waren bang: voor de gevolgen als zij een melding zouden doen, voor een loyaliteitsbreuk, voor opnieuw niet geloofd worden. Toch begonnen meer medewerkers voorzichtig ervaringen met me te delen. Veel mensen hadden een dubbele verhouding tot het gezelschap: ze voelden trots én pijn. Loyaliteit én verwijdering. Tegelijk merkten ze dat ik hun verhalen serieus nam. Dat gaf lucht.’

Hoe heeft u het rapport vertaald in een plan van aanpak om het vertrouwen te herstellen?

‘Samen met externe adviseurs ben ik een proces gestart waarin er ruimte was voor de verhalen van medewerkers, voor reflectie en herstel. Mijn collega-directeur is ondertussen tijdelijk op non-actief gesteld, later vertrok hij definitief. Daardoor ontstond er ruimte, maar niet gelijk rust - eerder een soort vacuüm. Medewerkers reageerden verschillend: sommigen voelden zich gesterkt, anderen bleven voorzichtig en sommige mensen waren ook boos over de gang van zaken.

Zoals ik al zei: de angst zat diep. Zelfs nu het gezag was weggefallen, was er niet automatisch vertrouwen. De pijn zat niet alleen in het gedrag van de bestuurders, maar in wat daar jarenlang omheen was gegroeid: het normaliseren, stilzwijgen en cynisme. De onvermijdelijke stap om het echt aan te gaan, was ontwrichtend en luchtte tegelijk op. Pas vanaf dat moment begon het echte werk.’



Daarmee verschoof de dynamiek. Veranderde uw rol daardoor ook?

'Ik werd van een neutrale persoon ineens iemand die zelf onderdeel bleek te hebben uitgemaakt van de situatie. Het inzicht dat ik zelf onderdeel was geworden van een patroon - niet als veroorzaker daarvan, maar als drager - was moeilijk te verdragen. Ik had geen afstand meer. Ik was getuige geworden en moest mezelf herpositioneren. Ik was niet langer alleen verantwoordelijk voor het zakelijke proces, maar ineens ook moreel aanspreekbaar op mijn positie in een onveilige context.

Die rol had ik niet opgezocht. Maar ik kon ook niet meer weggijken. Als je eenmaal ziet wat er gebeurt - het klein maken van mensen, het manipuleren, de angstcultuur - kun je niet meer doen alsof het niet bij je functie hoort om dat aan te pakken. Ik had grote momenten van twijfel: wie was ik nou eigenlijk dat ik dit proces leidde, met al mijn zwaktes en gebreken? Maar ik wist ook dat er op dat moment geen goed alternatief was.'

U werd van een betrokken buitenstaander een speler. Wat bent u gaan doen?

'Ik voelde dat dit niet het moment was om door te pakken, maar om stil te staan. Herstel vraagt om iets anders dan management. Tijdens zo'n proces gaat dan over veiligheid, eigenaarschap, erkenning. Herstel is niet hetzelfde als een herstart of waarheidsvinding. Het is een fase waarin ruimte moet ontstaan voor rouw, reflectie en herpositionering. Dat vraagt tijd. We konden niet anders dan inzetten op een herstelproces. Niet als excuusronde om schuldigen aan te wijzen of als ritueel, maar als stap in de richting van een andere organisatiecultuur, waarin we meer samen eigenaarschap konden nemen.

We zijn begonnen met individuele gesprekken, waarin de nadruk op het delen van ervaringen lag: wat heb je meegeemaakt, wat heeft dat met je gedaan, wat heb je nodig om verder te kunnen? Gewoon: luisteren. Wie sprak? Wie zweeg? Wie bepaalde de toon? Welke vormen van "professioneel gedrag" waren eigenlijk strategieën om te overleven? Tijdens die sessies hebben we niet alleen over de pijn gesproken, maar ook over het isolement van de afgelopen jaren. Dat leverde intensieve bijeenkomsten op, soms met ongemakkelijke momenten, soms ook met een onverwachte ontlading van emoties. Mensen merkten dat ze niet alleen stonden, ze herkenden hun eigen ervaring. Dat had al zo veel effect. Er werd gehuild, gelachen en gezwegen. Sommige medewerkers waren al vertrokken, maar kwamen toch terug om te vertellen wat er was gebeurd.

Wat mensen vooral nodig hadden, was erkenning. Erkenning dat wat zij voelden écht was. En dat er nu wél naar hen geluisterd werd. Niet iedereen wil of hoeft door. Sommige mensen gingen alsnog weg. Andere collega's waren juist opgelucht dat het eindelijk benoemd was. Soms was dat genoeg.'

Is uw conclusie ook dat mensen eerst hun verhaal moeten kunnen vertellen voor je als organisatie verder kan?

'Dat was duidelijk heel erg nodig en ik zag dat eerst niet. Dat besef maakte me ook kwetsbaar. Al was ik geen dader, toch was ik zo onderdeel geworden van een systeem waarin dit

kon doorgaan. Die verantwoordelijkheid kon ik niet ontkennen. Ik kwam geleidelijk tot het inzicht dat het belangrijkste misschien wel is dat de organisatie opnieuw leert kijken. Niet alleen naar wat er gebeurt, maar ook naar wat er niet gezegd mag worden. Want dát is de echte indicator voor onveiligheid. Pas dan komt er ruimte om vertrouwen te hervinden en kan er gekeken worden naar het verhelderen van verantwoordelijkheden en het opnieuw inrichten van de organisatie.'

Was uw werk klaar toen dat inzicht er eenmaal was?

'Eerlijk gezegd niet. Een volgend moeilijk moment kwam nadat de grootste spanning voorbij leek en de organisatie weer vooruit wilde. Maar ik voelde: we zijn er nog niet. We hadden de neiging om weer "normaal te gaan doen". Begrijpelijk, maar ook gevaarlijk. Want als je te snel vooruit wilt, zonder goed te snappen wat er precies misging, neem je het oude patroon gewoon mee, in een nieuw jasje. Ik koos voor trage besluitvorming: niet snel de directie vervangen, geen overhaaste koerswijzigingen, maar ruimte maken voor cocreatie samen met het team. We professionaliseerden onze organisatie op allerlei gebieden en brachten met elkaar een nieuwe ordening aan. Zo zorgden we voor een betere ondersteuning van onze medewerkers en leidinggevenden. Ook de toegang van toezichthouders tot medewerkers uit alle lagen van de organisatie werd beter geborgd.

De onvermijdelijke stap om het echt aan te gaan, was ontwrichtend en luchtte tegelijk op

Daarnaast stelden we betrouwbare en kundige externe vertrouwenspersonen aan. Zo creëerden we een veilige hulplijn, voor als het onverhoopt toch weer mis zou gaan. We stelden in een gezamenlijk proces nieuwe, leidende gedragsprincipes op – geen set regels, maar een levend referentiekader. We trainden ook leidinggevenden en gaven medewerkers een rol bij het opstellen van het profiel van de nieuwe artistiek leider en bij het werven van toezichthouders.

Dat leverde soms ook frustratie op. Sommige mensen zeiden: "jij bent toch de bestuurder, neem een besluit". Maar juist die onzekerheid verdragen, was essentieel. Pas dan leer je weer samen verantwoordelijkheid dragen. Anders zou ik vanuit mijn positie besluiten nemen die iedereen aangingen. En dat was in de kern wat er in het verleden is gebeurd en wat ruimte gaf voor het ontstaan van ongewenst gedrag.

Herstel is nadrukkelijk niet hetzelfde als teruggaan naar normaal. Het is een zoektocht naar een nieuwe taal en nieuwe verhoudingen. Soms is er niets om op terug te vallen. Dan moet je het opnieuw uitvinden.'

Functioneerde de organisatie niet goed of was er iets anders aan de hand?

'Er was een raad van toezicht. Er waren gedragslijnen. Er waren functioneringsgesprekken. De formele governance was op orde, maar in de praktijk werkte het niet. De macht was geconcentreerd: de artistiek directeur was tegelijk de maker van de meest succesvolle producties, het gezicht van het

gezelschap, fondsenwerver, de mentor van jonge makers én eindverantwoordelijk voor het selecteren van personeel. Dat maakte het moeilijk om zijn gedrag ter discussie te stellen. En dit komt vaker voor.

Er bestaat een soort mythe over de geniale kunstenaar die ruimte nodig heeft en daarom lastig mag zijn. Macht en talent worden aan elkaar gekoppeld. Dat maakt het moeilijk om gedrag te benoemen dat gewoon niet door de beugel kan. Als iemand zó bepalend is binnen een organisatie, trek je niet makkelijk aan de bel. Zeker niet als je afhankelijk bent van zijn goedkeuring voor je volgende tijdelijke contract bij het gezelschap. Ook de raad van toezicht kon niet veel doen: zij had niet genoeg zicht op wat er intern gebeurde. Zij had contact met de directie, maar nauwelijks met de werkvloer. De raad had dus geen voelsprietten binnen de organisatie. Er was geen toetsing van de zachte kant.'

'Daar waren wij niet uniek in, dat is in veel organisaties zo. We richten organisaties zo in dat ze dit soort gedrag in de hand werken. De verleiding is echter vaak groot om één persoon de schuld te geven van het ontsporen van een organisatie en daarmee de zaak af te doen. Organisaties komen pas echt in beweging als het rondom zo'n persoon escaleert, vaak nadat de media erbij zijn gekomen. Maar dat is niet het hele verhaal. Zo brengt het gebrek aan begeleiding van jonge, rijzende sterren die snel in eindverantwoordelijke posities terecht komen, later grote risico's met zich mee. Maar ook het systeem dat gebruikelijk is in de culturele sector, dat artistiek directeurs tientallen jaren op dezelfde positie blijven zitten, heeft regelmatig tot gevolg dat er alleenheersers ontstaan. Zij verliezen geleidelijk het vermogen tot zelfreflectie, gezonde tegenmacht valt weg. Er ontstaan blinde vlekken, er wordt steeds meer gedrag vergoelikt en de afhankelijkheid van één persoon wordt groter en groter. De rol van de raden van toezicht richting deze bestuurders is cruciaal. Maar ondanks het feit dat ze formele bevoegdheden hebben, hebben raden meestal geen voelhorens binnen de organisatie. Zo kan een cultuur van onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag bijna ongemerkt ontstaan, omdat een visie ontbreekt op hoe mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan. Daarom pleit ik voor een andere inrichting van organisaties en een passende invulling van toezicht: dichterbij, relationeel en minder afhankelijk van de bestuurder zelf.'

Hoe uniek is uw ervaring met grensoverschrijdend gedrag?

'Het verhaal over dit theatergezelschap staat niet op zichzelf. In de culturele sector verschenen de afgelopen jaren diverse meldingen over grensoverschrijdend gedrag, vaak gericht op de artistiek leiders of de oprichters van een gezelschap die grote autonomie hebben. Toch is er nog steeds te weinig openheid. En hebben we het nog weinig over hoe de context, de financiering en de inrichting van een organisatie een rol speelt bij het ontstaan van ongewenst gedrag. Het systeem stimuleert gedrag dat de organisatie verder brengt: dat er subsidies worden binnengehaald en de organisatie scoort. Dat is in de culturele sector misschien niet heel anders dan bijvoorbeeld bij een tv-programma als *De Wereld Draait Door*. Datzelfde gedrag, waarbij macht en machtsafstand horen, creëert in zichzelf de basis voor ongewenst gedrag. Ik heb ook

niet hét antwoord hoe het anders zou moeten, al denk ik wel dat het tijd wordt voor een ander soort aansturing en toezicht: relationeel, betrokken, met ruimte voor signalen van onderaf. Niet uit wantrouwen, maar als noodzakelijke tegenmacht. Toezicht moet ook de mogelijkheid in zich dragen dat je "nee" zegt tegen charisma. En "ja" tegen veiligheid. Mijn les is dat je niet alleen gedrag bespreekbaar moet maken, maar ook het systeem binnen een organisatie. De constructie waarin iemand tegelijk directeur-bestuurder, artistiek leider, mede-oprichter, de beslisser bij de casting én vertrouwenspersoon is, leidt in de culturele sector regelmatig tot grote problemen.'

Wat is alles overziend uw belangrijkste conclusie?

'Terugkijkend op het proces ben ik blij dat ik het lef heb gehad het aan te gaan en tegelijk ben ik ook wel kritisch. Ik had eerder kunnen ingrijpen. Een belangrijke les voor mij is dat professioneel zijn betekent dat je dichtbij durft te komen. Dat je ziet wat je liever niet ziet. En dat je blijft, ook als het ongemakkelijk wordt. Misschien had ik scherper kunnen benoemen wat ik zag. Er is tijd verloren gegaan omdat ik mijn rol te beperkt definieerde.

Er bestaat een soort mythe over de geniale kunstenaar die ruimte nodig heeft en daarom lastig mag zijn

Tegelijkertijd was mijn positie als betrokken buitenstaander misschien wel nodig om de omslag te kunnen maken. Ik had geen geschiedenis binnen de organisatie. Dat maakte het voor medewerkers makkelijker om bij mij aan te kloppen. En het gaf mij de ruimte om iets in beweging te zetten - zonder loyaal te hoeven zijn aan de oude cultuur.

Ik moet er wel bij zeggen dat het voor mij persoonlijk ook voor behoorlijk wat spanning heeft gezorgd. Er waren momenten dat ik dacht: ik stop ermee. Dan was ik moe en bang bij confrontaties met de raad van toezicht en andere betrokken, externe partijen. Ik denk dat ik mede gebleven ben, omdat ik niet weg wilde lopen voor mijn verantwoordelijkheden. Maar die verantwoordelijkheid drukte wel zwaar op me. Ik werd onderdeel van een moreel herstelproces - en dat is heel iets anders dan een businesscase.'

Hoe gaat het nu met het theatergezelschap?

'We zijn een paar jaar verder en het gezelschap is in rustiger vaarwater terechtgekomen. Maar het verleden is niet vergeten. Er blijft pijn. En er blijven vragen. Maar er staat ook een gezonde organisatie die heel anders functioneert dan destijds en die toch opnieuw zeer succesvol is. Voor mijzelf was het een intens leerproces. Ik dacht dat ik sterk stond, professioneel en onafhankelijk was. Maar ik merkte dat dat niet genoeg is als je de onderstroom niet ziet of negeert. Dat neem ik met me mee, ik ben alerter geworden. Ik ben minder snel gerustgesteld. En ik stel andere vragen tijdens de eerste weken van een nieuwe opdracht. Ik luister anders naar signalen. Ook - juist - als mensen stil zijn. En ik kijk niet alleen naar mensen, maar ook naar patronen. Naar wie zwijgt. Naar wie altijd wint. Naar wat er niet gezegd mag worden. Dáár zit vaak het begin van het probleem.' ■