

Marjolijn Februari
Symposium VGT , Rotterdam 21 januari 2010,

Kom Mee en volg de Leider

Following the leader, the leader, the leader
We're following the leader wherever he may go
We won't be home till morning, till morning
We won't be home till morning
Because he told us so

(Disneyfilm 'Peter Pan', 1953)

1. Volgzaamheid

Goedemiddag; het is hartverwarmend te zien dat zoveel mensen bereid zijn zich te onderwerpen aan lezingen over leiderschap. Het is nog mooier te bedenken dat we niet alleen zijn: op ditzelfde moment volgen elders in Nederland honderden, duizenden mensen cursussen in leiderschap. En niet alleen in Nederland; wereldwijd zijn er dagelijks tien- of zelfs wel honderdduizenden workshops, leergangen, trainingen, cursussen en masterclasses leiderschap, resulterend in miljoenen zo niet miljarden grote, bezielde en geïnspireerde leiders. De online boekhandel verkoopt op dit moment 298 Nederlandstalige en 9129 Engelstalige titels over leiderschap. Er zijn georganiseerde reizen naar Zuid-Afrika waar je les kunt krijgen van leeuwen in natuurlijk leiderschap.

Er is eigenlijk maar één kleine aarzeling bij dit alles: waar blijven de mensen om al die leiders te volgen? Waar zijn de cursussen volgzaamheid?

Als je wilt weten hoe het hiërarchische samenspel werkt in organisaties en ondernemingen, en in de maatschappij als geheel, dan lijkt het niet verstandig om zoveel aandacht te besteden aan leiderschap en volledig voorbij te gaan aan begrippen als volgzaamheid en ondergeschiktheid. Al was het alleen maar omdat niemand zijn hele leven lang louter de leiding heeft over de dingen; de meeste mensen hebben afwisselend de leiding én worden geleid: het ene moment heb je beslissingsbevoegdheid en draag je de eindverantwoordelijkheid, het andere moment volg je gedwee de inzichten van superieuren of van het collectief. De eenzijdige nadruk op leiderschap in opleidingen en managementboeken gaat ten onrechte voorbij aan die afwisseling tussen volgen en leiden in de dagelijkse praktijk. Precies daarom ben ik geïnteresseerd geraakt in ondergeschiktheid. Vooral in de vraag in hoeverre goed volgen van de een – kritisch, reflexief en verstandig volgen - een voorwaarde is voor goed leiderschap van de ander. Vandaar hier vandaag, in vijf korte punten, een overpeinzing over het begrip volgen. Als u dat niet macho genoeg vindt klinken, noemt u het maar een masterclass. Een masterclass in ondergeschiktheid.

1. Het eerste element van het begrip volgen: leren.

Tegenover de 9129 Engelstalige boeken over leiderschap in de online catalogus, staan welgeteld 35 boeken over volgen - en die gaan vrijwel allemaal over Jezus. We hebben het volgen uitbesteed aan de religie – en verder houdt het begrip ons niet indringend bezig.

Nou heeft het volgelingenchap ook inderdaad zijn wortels in de religie, en het kan geen kwaad eens te kijken naar de geschiedenis van het begrip; daarmee kunnen we een eerste indruk krijgen van de inhoud en van de voorwaarden voor goed volgelingenchap.

Wie waren de beroemdste volgelingen uit de geschiedenis? Ongetwijfeld de discipelen van Jezus.

Tegenwoordig roept dat woord vooral negatieve associaties op: noem je iemand een discipel, dan beticht je hem in feite van blind volgelingenchap. Maar van oudsher betekent het woord simpelweg leerling en zo hadden in de bijbel ook anderen dan Jezus hun eigen discipelen. De evangelist Johannes schrijft dat de discipelen van Johannes de Doper zich op een dag omdraaiden en Jezus begonnen te volgen, en niet in metaforische zin, nee, ze liepen achter hem aan. 'Maar Jezus keerde Zich om en zag dat zij Hem volgden en Hij zeide tot hen: "Wat zoekt gij?" (Joh. 1: 35). Dit volgen was dus gewoon, heel letterlijk, volgen: leerlingen liepen achter hun leermeester aan om les te krijgen. Er waren nog geen klaslokalen, geen vergaderzalen en geen congresgebouwen: ook de Griekse studenten wandelden in de buitenlucht achter hun docenten aan.

Zodra er eenmaal een kring was ontstaan van discipelen rond Jezus werden die, in de Handelingen der Apostelen, ook wel broeders genoemd. Kortom, er zit in dat christelijke idee van volgelingenchap iets dat enerzijds verwant is aan leren – studeren - en anderzijds aan onderlinge broederschap. Dat klinkt toch al een stuk beter dan de discipel als slaafse aanhanger en blinde bewonderaar.

En inderdaad, het is waar dat je voor leren en studeren de bereidheid moet hebben iemand een tijdje te volgen. Nu kun je dat ook wel leiderschap willen noemen, en zeggen dat een goed leider ook bereid moet zijn naar anderen te luisteren en van hen te leren – maar in feite kun je hooguit zeggen dat een goed leider van tijd tot tijd bereid moet zijn te volgen, achter iemand aan te wandelen en iets te leren. En dat bevestigt de gedachte dat leiden en volgen elkaar afwisselen in ieders dagelijkse praktijk.

De voormalige decaan van Yale University, de jurist Anthony T. Kronman, hield in het najaar van 2009 een lezing bij het Nexus Instituut, naar aanleiding van zijn boek 'Education's End: Why Our Colleges and Universities Have Given Up on the Meaning of Life.' Hij merkte op dat je voor het lezen van een boek – een roman – bereid moet zijn twintig uur lang de leiding van een ander te accepteren. Lezen is niet veel anders dan je laten leiden door de stem van een ander.

Zijn bezorgdheid over de toenemende onwil van mensen om dikke boeken te lezen, was bezorgdheid over de groeiende onwil van mensen om een ander te volgen; daarmee sloot hij zich aan bij de cultuurcritici die mopperen dat mensen in de huidige wereld liever zenden dan ontvangen; er is immers niet langer één centrum waaruit gesproken wordt, niemand spreekt meer met His Masters Voice. Vanuit deze ontwikkeling is ook het ruime aanbod aan leiderschapscursussen wel te verklaren: iedereen wil tegenwoordig leider worden. Maar het gevaar is, en daarin hebben de cultuurcritici gelijk, dat als iedereen leider is, niemand meer leider is. En juist daarom zul je, als je leiderschap serieus neemt, ook het volgelingenchap serieus moeten nemen: er zit niets anders op dan van tijd tot tijd af te stemmen op de frequentie van een ander.

2. Het tweede element van het begrip volgen: nederigheid.

Wat is daarvoor nodig? Welke geestesgesteldheid heb je ervoor nodig om achter iemand aan te wandelen? Ik zou zeggen dat je een zeker mate van nederigheid moet bezitten.

Nu denkt u misschien dat filosofen, waarvan ik er een ben, in het algemeen beschouwelijke types zijn die eerder geneigd zijn tot nederigheid dan tot grote dominantie. Maar niets is minder waar. De geschiedenis van de filosofie is een aaneenschakeling van pleidooien voor eigenwijsheid en autonomie, en het begrip nederigheid is in de filosofie dan ook behoorlijk omstreden. Zo zegt Immanuel Kant streng: 'Degene die zich in een aardworm verandert, moet zich er niet over beklagen dat hij wordt platgetrapt.'

Toch is de nederigheid wel altijd opgenomen geweest in de rij van morele deugden; maar dan is er steeds met nadruk op gewezen dat nederigheid zich onderscheidt van kruiperigheid. Nederigheid is veeleer het besef van de eigen beperkingen – het besef van grenzen aan je kennis en je opdracht in het leven. Dat kan gepaard gaan met een zelfde besef van andermans beperkingen, maar ook met de erkenning van allerlei voortreffelijkheden in de ander. En waarom ook niet? Je neerleggen bij andermans leiding, of eventueel zelfs bij zijn of haar superioriteit, betekent niet dat je daarmee jezelf vernedert.

Als het begrip 'volgen' vraagt om nederigheid, vraagt het om die bereidheid je neer te leggen bij de beslissingen van een ander, mee te gaan met de autoriteit van een ander, niet om zelfverlaging of zelfvernedering. Integendeel, je hebt een behoorlijk gevoel van eigenwaarde nodig om blijmoedig af te gaan op andermans beleid: alleen wie zelfbewust is, is in staat het gezag van een ander te aanvaarden. Een masterclass in volgzzaamheid, waarvan ik hier de contouren probeer te schetsen, is dan ook geen opleiding tot *loser*, maar een training in onontbeerlijke vaardigheden: het volgen van regels, het aanvaarden van leiding, het leven onder bestuur, zonder je daarbij te laten vernederen of tiranniseren.

3. Het derde element: vertegenwoordiging

We hebben nu twee elementen te pakken: achter iemand aanwandelen om iets te leren, in de bereidheid je neer te leggen bij de beslissingen van die ander. De grote vraag is vervolgens: wie wil je volgen? Achter wie wandel je aan?

Er bestaan rare beschrijvingen van leiders en leiderschap. Al die miljarden cursussen vragen van de coach of de adviseur steeds weer een andere originele invalshoek, en dus zie je de meest merkwaardige figuren ingezet als icoon. Vooral fictieven figuren doen het goed, striphelden en sprookjesprinsessen – van Spider-Man tot Assepoester.

De allergekste leiderschapsicoon die ik vond was Humpty Dumpty, die zoals u weet van een muur viel, in stukken brak en door niemand in het koninkrijk weer in elkaar kon worden gezet. In tal van managementartikelen wordt de vraag gesteld hoe dit zo kon gebeuren. En wat dit betekent voor zijn leiderschapskwaliteiten. Een schimmige Amerikaan die op het internet schimmige leiderschaps-CD's verkoopt, schrijft dat het niet-opgeraapt-worden-als-je-bent-gevallen nu eenmaal het lot is van mensen diegeen echte leiders zijn. Want, zegt hij, leiderschap bestaat er niet alleen uit dat je volgelingen hebt, je moet ook invloed hebben.

Bij nader inzien schuilt er veel wijsheid in deze analyse: je moet een leider inderdaad wel willen oprapen als hij valt. Met andere woorden, je moet als volgeling verantwoordelijk willen zijn voor de leider. Wil je dat niet, dan moet je hem niet volgen. Dit vraagt om lotsverbondenheid, of in Bijbelse termen, 'indien zij vallen, dan richt de één de ander weer op' – een lotsverbondenheid die eruit bestaat dat de belangen

van de volgelingen worden gediend door de leider: ze rapen hem op om ze daarmee zichzelf oprapen. Leiderschap is daarmee niet anders dan een vorm van vertegenwoordiging.

Goede volgelingen hebben dus een goed gevoel van eigenwaarde en ze leggen zich neer bij de beslissingen van degene aan wie ze hun belangen hebben toevertrouwd: ziedaar de voorwaarden voor democratisch besluitvormingsproces - én goed leiderschap.

4 Wie volg je niet?

Dat maakt het al een stuk makkelijker om te bedenken wie je vooral niet moet volgen. Het is de verantwoordelijkheid van de volgelingen om niet de verkeerde te volgen; zoals het de verantwoordelijkheid is van burgers om goed bestuurd te worden.

De titel van mijn bijdrage – ‘Kom mee en volg de leider’ – heb ik ontleend aan de Disneyfilm ‘Peter Pan’ uit 1953. Het is de Nederlandse vertaling van een liedje dat ‘Following the leader heet’, en dat wordt gezongen door tekenfilmfiguren die opgewekt achter hun leider aanlopen door het bos. Waar gaan ze heen? ‘Wherever he may go.’ En waarom? ‘Because he told us so.’ Als je dit hoort, houd je je hart vast: hopelijk weet de leider wat hij doet.

Het verhaal van Peter Pan zet nog meer vraagtekens bij leiderschap; de laatste jaren is juist Peter Pan een voorbeeld geworden van verdacht leiderschap: charismatisch en energiek, gericht op scoren, aantrekkelijk voor de media, maar onvolwassen en niet bereid tot luisteren of leren, kortom, een leider die niet kan volgen - daar moet je misschien niet zomaar achteraan wandelen.

Bij een krantenartikel over de recent gevallen leiders in het Nederlandse bedrijfsleven stond een aantal foto's van CEO's, waarop je de meeste mannen zag met hun mond wijd open; het soort van lachen dat je waarschijnlijk het best begrijpt als je er Desmond Morris op naslaat, het tonen van de tanden, een atavisme uit de tijden dat wij nog niet rechtop liepen. Intuïtief heb ik het gevoel dat je moet oppassen met leiders die te hard lachen en zo voortdurend hun tanden laten zien; voor dat soort primitief leiderschap zijn bedrijfsbeslissingen te complex geworden. Enfin, dat blijkt.

5. Volgen is opvoeden tot beter leiderschap

Volgelingen zijn geen losers: als leider moet je dat beseffen en je mag best van je volgelingen eisen dat ze goede volgelingen zijn. Dus moet je er eventueel tegen kunnen dat ze slimmer, geïnformeerder, deskundiger zijn dan jij. Zelfs de grote, charismatische wereldleiders werken met mensen die slimmer, geïnformeerder en deskundiger zijn dan zij.

Nu kan het best zijn dat voor sommige leiders de kwaliteit van hun ondergeschikten irrelevant is. Als dat voor u geldt, en u kunt het af zonder hulp van anderen, dan moet u zich van dit verhaal vooral niets aantrekken.

Mijn punt hier is vooral dat de grote aandacht voor leiderschap afleidt van het feit dat de meeste mensen vaker volgen dan leiden, en dat er best eens mag worden nagedacht over de kwaliteiten die op dat vlak tot succes leiden.

Een goede volgeling is van nature lastig, nieuwsgierig en dapper genoeg om tegen te spreken – maar legt zich neer bij de beslissing, als hij die met zijn geweten kan verenigen, en zeurt dan ook achteraf niet als zo'n beslissing verkeerd uitpakt.

In een omgeving die is ingesteld op leiderschap voelt het ongemakkelijk om jezelf in het openbaar naar voren te schuiven als iemand die goed kan volgen. Het klinkt als een bekentenis, iets wat je opbiecht tijdens een bijeenkomst van de Anonieme Alcoholisten; maar het is in de huidige cultuur heilzaam en dus wil ik het toch zeggen, ik ben er hoogopgeleid en eigenwijs en succesvol genoeg voor. 'Goedemiddag' luidt daarom mijn belangrijkste bijdrage aan deze bijeenkomst van leiders. 'Ik ben Marjolijn Februari, en ik kan goed volgen.'