

Harm van der Gaag
en
Jeroen Geurts

Een reusachtig schip

Dialogoog over leiderschap en democratie

2017 Prometheus Amsterdam

© 2017 Harm van der Gaagen Jeroen Geurts

Omslagontwerp CMRB

Foto auteurs Anneke Hymmen

Zetwerk Elgraphic bv, Vlaardingen

www.uitgeverijprometheus.nl

ISBN 978 90 446 3327 6

Vrijdagmiddag, in de trein

Harm

Ik dacht dat ik nog wel even een broodje kon eten, maar je wilt echt al aan het werk, merk ik. Goed. We gaan een dialoog schrijven over democratie en leiderschap. Wat was ook alweer de aanleiding? Het is al enige tijd geleden, een gesprek bij het haardvuur.

Jeroen

Tja. Gedeelde interesse, dacht ik. We kwamen er gewoon op uit. Jij vanuit die gekke anarchistische gedachtegang van je en ik omdat ik bezig was met een leergang leiderschap. Ik vind het een interessant onderwerp, leiderschap. Ik ben de afgelopen jaren aan steeds meer mensen leiding gaan geven. Dat is gewoon zo gegroeid. Maar waarom zouden mensen eigenlijk leiding accepteren? Van mij, of van wie ook? Over welke bijzondere kwaliteiten beschik ik zogenaamd?

Waarom geven mensen mij niet elke dag de spreekwoordelijke vinger als ik iets van ze vraag? Daarover spraken we een tijd geleden bij het haardvuur. En daarover wilden we toen een dialoog schrijven.

Harm

Misschien krijg je die vinger wel, maar dan achter je rug. Want ‘accepteren’ is een groot woord. Er zit veel afstand tussen openlijk in opstand komen en accepteren. En veel gehoorzaamheid wordt geboren, denk ik, uit angst of uit gebrek aan fantasie: men weet geen alternatief te verzinnen. Jouw werkplek, aan een wetenschappelijke instelling, is wel een bijzondere, anders dan veel andere werkplekken, overigens, en dus heeft ook jouw leidende positie waarschijnlijk een andere rechtvaardiging dan die van de ploegbaas in de koekjesfabriek.

Jeroen

Hoe dat zo?

Harm

De mensen die werkzaam zijn in de koekjesfabriek worden zelden primair gemotiveerd door een diepe belangstelling voor de productie van koekjes, veel koekjes. Zij willen vooral aan het eind van de maand hun rekeningen kunnen betalen. Als ze dat konden doen zonder ooit nog een voet in de fabriek te zetten,

zag de ploegbaas hen nooit meer terug. Ik wil hopen dat de mensen die in jouw organisatie werken ook inhoudelijk gedreven zijn. Ze willen aan wetenschap doen. Jouw positie ten opzichte van je medewerkers is daarmee een andere dan de verpersoonlijking van de bestaansonzekerheid, die de ploegbaas uiteindelijk is; je bent, als het een beetje meezit, hun leraar en mentor.

Jeroen

Ja, dat klopt wel. Dat verschil is er, denk ik, inderdaad. Bij wetenschappers wordt er een soort ‘voorman’ in inhoudelijke zin gekozen. Diens visie wordt dan over een afdeling of onderzoeksgroep uitgerold. Soms komen mensen speciaal bij die afdeling werken, omdat ze iets van die visie willen oppikken.

Harm

De wetenschappelijk voorman als filosoof-koning van zijn afdeling! We zijn nog maar net vertrokken en Plato kijkt al om het hoekje. Dat juich ik toe – Plato is, zoals je weet, bij mij altijd welkom en in elke dialoog die ik voer, houd ik een stoel voor hem vrij, zoals een joods gezin aan de seidermaaltijd voor Elia – maar ik vrees dat die ideale situatie zich in de koekjesfabriek en op de meeste andere werkplekken niet voordoet. En toch wordt daar leidinggegeven en gehoorzaamd en soms een vinger opgestoken.

Jeroen

Misschien heb je gelijk. Maar misschien ook niet. We zouden nog een aantal instantiaties van het begrip 'leiderschap' kunnen bekijken. Wie weet, misschien zit er toch meer van een gemene deler in dan we nu aan lijken te nemen.

Harm

Instantiaties van een begrip! Plato krijgt steeds meer plezier in ons gesprek. Maar dat lijkt me een goed voorstel. Wat is leiderschap? Dat willen we weten. En als we het eerst eens worden over wat mag gelden als een instantiatie van dat begrip, dan kunnen we daarvandaan verder. De leider-leraar hebben we al gespot. Die ploegbaas in de fabriek, is hij een leider? Of een baas? Of een onderbaas? Is dat wat anders?

Jeroen

Ja, en wat dan met Geert Wilders, Mark Rutte of Diederik Samsom? Zijn zij leiders? Van hun partij, allicht. Maar ook van de Nederlandse burger in bredere zin? Een leider is iemand die leiding geeft, maar ook iemand die opinie vormt. In die zin is ook Piet Borst jarenlang een leider geweest en Marli Huijer, de denker des vaderlands!

Harm

De denker des vaderlands... welke denker, die bena-

ming waardig, zou die positie kunnen ambiëren? Ik snap daar niets van. De kans dat ik ooit gevraagd word was al erg klein, maar ik zal 'm nog wat kleiner maken: ik zou de eer als een slang van me afwerpen. Deed ik dat niet, dan zou ik geen nacht meer lekker slapen. Want zo'n überdenker heeft nogal wat waar te maken. Die denkt, mag men aannemen, op een hoger plan dan jij en ik. Die denkt ons iets vóór, lijkt me, zoals de dichter des vaderlands, wat mij betreft een net zo bedenkelijk instituut, ons vóór-voelt wat wij moeten voelen als er een prinsesje geboren wordt of een dijk doorbreekt. De link is niet moeilijk te leggen naar de politieke leiders die je noemde, en die geacht worden voor ons te snappen 'waar het heen moet met dit land'. Je verwees al naar mijn anarchistische opvattingen; ik heb het daar niet zo op.

Jeroen

Wil je me eens uitleggen op basis waarvan je jezelf anarchist noemt? Misschien kunnen we van daaruit dan nog wat leren over waar de grens ligt tussen wat we wel en wat we niet moeten accepteren in termen van leiderschap. En derhalve over wat leiderschap zelf is. Of is dat een al te grote afwijking van ons initieel onderzoeksplan?

Harm

Ja.

Jeroen

Ja, dat is een te grote afwijking? Oké, dan gaan we terug naar die vraag: ‘Wat behoort allemaal tot de categorie “leider”?’ Dat anarchisme moet je me nog wel een keer uitleggen! Goed. Wat is een leider? We hadden al, simpelweg, ‘iemand die leiding geeft’. En ik vond dat een leider ook iemand kan zijn die in de strikte zin van het woord geen leiding geeft, geen personeel heeft, maar wel een soort boegbeeld is qua ideologie. Iemand die wordt gevolgd vanwege zijn opvattingen of visie. Is een politicus niet iemand die we, in principe, volgen vanwege zijn ideologie?

Harm

‘Een leider is iemand die gevolgd wordt’, is dat je voorstel? Ik zie er wel wat in. En dan kan die leider een politicus zijn of een wetenschapper, maar bijvoorbeeld ook iemand die de route bepaalt tijdens een expeditie. Als we het woord ‘leider’ bezien, wordt die duiding ook ondersteund. Je leidt een veulen naar de wei. Dat doe je door het dier voor te gaan. Als iemand zich door een ander iets laat vóór-denken of vóór-voelen, zoals ik net zei in verband met de x-des-vaderlands, heeft hij die ander als leider aanvaard. Dat brengt ook een verschil aan het licht tussen ‘leider’ en ‘baas’, want de leider moet, in deze opvatting, dezelfde weg gaan als degenen die hem volgen. Hij loopt immers voorop. Hij doet het vóór. Een baas daarentegen kan ook best

op afstand zijn bevelen uitdelen. De absenteïstische baas is goed denkbaar, de leider die niet komt opdagen niet.

Jeroen

Er is dus een verschil tussen een baas en een leider. Eens, denk ik. Goed, over die leider. En het vooroplopen van de leider. Mandela was het, naar ik meen, die zei dat hij zichzelf achter de troepen aan zag lopen, in plaats van als een marcherende sergeant vóór die troepen uit. Intuïtief voel ik veel voor die vorm van 'leiden'. Gidsen, in plaats van vóórgaan. Als iemand het pad al te extreem dreigt te verlaten, kun je bijsturen vanuit de achterhoede. Zo niet, dan laat je de kudde lopen of grazen, maar in ieder geval haar eigen keuzes maken.

Harm

Loopt een gids dan achter de mensen die hij gidst? Letterlijk, bedoel ik, bijvoorbeeld bij een bergwandeling? Dat heb ik nog nooit gezien. En ook figuurlijk kan ik hier weinig mee aanvangen. Of je het nu gidsen noemt of leiden, gaat het niet steeds om het geven van een voorbeeld en het navolging-vinden op grond van de kwaliteit van dat voorbeeld? De gids, in de bergen, legt als eerste dat gevaarlijke stukje af, over een richel langs de afgrond, en zijn klasje, achter hem, stelt vast dat hij niet valt en kijkt goed waar hij zijn voeten zet

en volgt hem na. Ik vrees dat praten in termen van ‘bijsturen vanuit de achterhoede’ eufemistische versluiering is. Moet een leider ook niet gewoon durven zeggen dat hij bereid is voorop te lopen? In plaats van zich daarvoor te verontschuldigen?

Jeroen

Ik wil eigenlijk graag, zoals Mandela, aanmoedigen en mensen de vrije keuze laten. Maar in de praktijk loop ik doorgaans toch ook voorop op die richel te balanceren. Maar misschien is dat verschil wel artificieel. Mandela loopt misschien inderdaad ook gewoon voorop.

Harm

Hoewel ik me, als iemand decennia achtereen op Robbeneiland gevangenzit terwijl de strijd in zijn afwezigheid onverminderd voortgaat, wel kan voorstellen dat hij zichzelf de rol van gids op de achtergrond toedicht. Maar het gevangenzitten zelf was natuurlijk leiden in de zin van vóór-doen. Hij bracht een offer en anderen volgden hem daarin. Nu behoeft wat mij betreft het volgen geen verklaring: er zijn al te veel mensen bereid een ander te volgen. En al te vaak is die ander een leider van wie we graag hadden gezien dat hij geen volgers had gehad. Een slechte leider dus, maar nog steeds een leider, als we die hapsnapdefinitie van daarnet (‘Een leider is iemand die gevolgd wordt’) nog

aanhouden. Wij zijn evenwel op zoek naar wat een goede leider kenmerkt, niet?

Jeroen

Ordevoorstel wordt aangenomen. Ja, we zoeken naar het begrip van de ‘goede leider’. Dat is dus iemand aan wie meer goeds kan worden toegeschreven dan uitsluitend het feit dat hij gevolgd wordt.

Harm

Meer goeds dat ook *des leiders* is. Niet meer goeds überhaupt natuurlijk, want misschien kan Donald Trump goed klaverjassen. Dus wat is des leiders? Iets hebben we daarover wel al gezegd. Een leider gaat voorop, doet vóór wat hij zijn volgers wil zien doen. Hij is geen baas op afstand. Zeg, houdt dat mens nooit op met in vier talen van alles te roepen door de intercom?

Jeroen

Toon je leiderschap and *shut her up!*

Harm

Zou dat van leiderschap getuigen?

Jeroen

Jazeker! Je doet dan wat waarschijnlijk velen hier in de wagon niet durven maar wel willen. Je gaat voorop in de strijd tegen de rustverstoorder. Je lost iets op voor