

Nieuw leiderschap, hoezo?

In de campagne van D66 klonk herhaaldelijk de oproep tot ‘nieuw leiderschap’. Maar wat houdt dat in: wat moet er dan anders? Het lijkt of we vooral wensen dat leiders moed tonen en lastige keuzes durven maken. Blijkbaar hebben we genoeg van reactief management van dag op dag en verlangen we naar proactief leiderschap met klimaatambities en maatregelen tegen kansenongelijkheid.

Door Patrick Nullens





Dat een progressieve partij spreekt over ‘nieuw’ en ‘anders’ is te verwachten. Spreken over ‘leiderschap’ verrast een beetje meer. Leiderschap heeft toch een aureool van autoriteit, top-downdenken en zelfs ongelijkheid. Toch wordt de oproep tot nieuw leiderschap over partijgrenzen heen gesteund. De toeslagaffaire had de mokerslag moeten geven aan het huidige leiderschap. Evenals de profeet Jeremia moppert Pieter Omtzigt onophoudelijk over de huidige bestuurscultuur. Gert-Jan Segers ziet een contractverlenging van premier Rutte eigenlijk niet zitten. We zijn het met elkaar eens, het moet anders, transparanter, rechtvaardiger, met minder machtspelletjes en met meer oog voor lange termijnvisie. Waar het echt om draait in den Haag is het herwinnen van vertrouwen van de burger. Hoe dan ook, uiteindelijk moet al het campagne-idealisme plaats maken voor formatie-realisme. En laat ons eerlijk zijn, in dit taaie formatieproces krijgen de meeste burgers toch een déjà-vugevoel. Het enthousiasme voor ‘nieuw leiderschap’ is intussen wel diep weggezonden. Als Belg ben ik goed bekend met lange en moeizame formaties. Een belangrijk verschil met België is wel dat er een polarisatie is tussen Vlaanderen en Wallonië. Dit maakt de ‘vijandsbeelden’ wat duidelijker. Je weet ongeveer waar de loopgraven liggen en iedereen weet van het mijnenveld Brussel. In het polderende Nederland met haar vele partijen is het wel een wirwar die doet denken aan een te complexe volksdans. De persoonlijke uitingen van politici met wie ze wel en niet willen dansen maken het er niet makkelijker op. De belofte van nieuw leiderschap krijgt in de media vaak een cynisch toontje. Temeer omdat nu dezelfde partijen en personen opnieuw de toon gaan zetten. Is het nieuwe niet meer dan een laagje vernis over een oude stoel waar we uiteindelijk zullen doorzakken?

Leiderschapstheorie | Geïnspireerd door de leiderschapstheorie wil ik in deze korte bijdrage nieuw leiderschap thematiseren. Leiderschapstheorie is nog een jonge discipline die vooral vanuit de sociale wetenschappen en geesteswetenschappen nadenkt over het fenomeen leidinggeven. Ik richt me op vragen die we onszelf kunnen stellen wanneer we dit nieuwe leiderschap willen cultiveren. Hierbij sluit ik aan bij een recente bijdrage in ditzelfde tijdschrift. Alex Ten Cate schreef eerder over het institutionele falen van de belastingdienst en over nieuw leiderschap. Volgens ten Cate is het wetenschappelijk management,



PERSONALIA

Prof. dr. Patrick Nullens is bijzonder hoogleraar leiderschapsethiek en menswaardige samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek (Utrecht) en hoogleraar systematische theologie aan de Evangelische Theologische Faculteit (Leuven).

*“We zijn het met elkaar eens,
het moet anders, transparanter,
rechtvaardiger, met minder
machtspelletjes en met meer oog
voor lange termijnvisie.”*

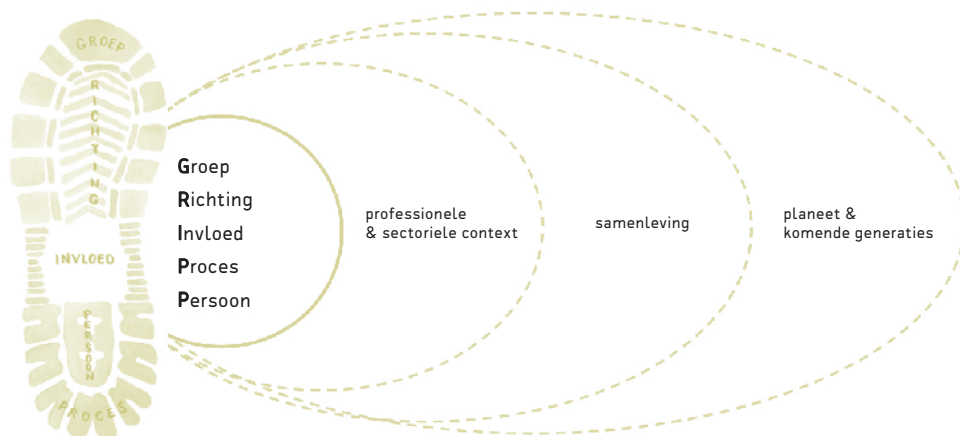
in de traditie van Frederick Taylor, medeoorzaak van disfunctionaliteit in de publieke sector. De focus ligt nog teveel op maakbaarheid, productiviteitsturing en efficiëntie van systemen. Het menselijke van onze praktijken is teveel zoekgeraakt. We staan nu voor de opdracht van het ontwikkelen van een nieuwe cultuur, niet zozeer met ‘betere leiders’ alswel met ‘betere praktijken’ (Ten Cate 2021). Bij deze observatie wil ik aansluiten en me vervolgens richten op de praktijk van leiderschap.

Wat is die praktijk? | Het politieke vak is ongetwijfeld uniek, maar ook hier gelden enkele basisregels van leiderschap. Een gangbare definitie uit de wetenschappelijke literatuur luidt: ‘Leiderschap

is een proces van het beïnvloeden van anderen om overeenstemming en begrip te creëren met betrekking tot wat er moet gebeuren en hoe dat gedaan moet worden en het proces van het bevorderen van individuele en gezamenlijke inzet om gedeelde doelen te behalen.’ (Yukl & Gardner 2020). Zoals te verwachten is dit niet de enige mogelijke definitie van het fenomeen leidinggeven. Meestal komen de volgende vijf constituerende elementen terug. Als geheugensteun gebruik ik hiervoor het acroniem GRIPP (Nullens 2021). Het gaat er immers om dat we ‘gripp’ krijgen op de situatie. Leiderschapsstudies onderzoeken dan de samenhang van vijf onderdelen: 1) Groep, 2) Richting, 3) Invloed, 4) Proces en 5) Persoon. Leiderschap draait om het verband van deze vijf elementen, hun

functioneren in een sociale professionele context en dit met het oog op het eigene van de organisatie. Hierbij kunnen we twee in elkaar overlopende contexten onderscheiden. De eerste is de directe professionele context en de tweede is de bredere context van de samenleving en de cultuur. Je zou nog een derde kunnen toevoegen en dat is de globale context waarbij de natuur en volgende generaties horen. Dit laatste is zeker relevant voor de uitdagingen van het huidige politieke leiderschap. Met leiderschap trachten we 'gripp' op een complexe situatie te krijgen en zo te sturen. Deze vijf elementen vormen de vijf atomen van het moleculair leiderschap. Neem je een elementje weg dan spreken we niet langer over leiderschap, maar over een ander fenomeen.

Onderlinge verhouding | Het gaat vooral om de interne verhouding tussen deze vijf en het geheel is meer dan de som van de delen. Wat betekenen deze vijf elementen nu voor het huidige politieke leiderschap en de moeilijke opdracht voor een kabinetsformatie? Laat deze vijf elementen van GRIPP functioneren als een soort vorstenspiegel waarbij politieke leiders zichzelf moeten afvragen hoe ze op elk van die vijf punten scoren tijdens het moeizame proces van de formatie. Hierbij kunnen we ons telkens de vraag stellen in hoeverre er sprake is van ontwikkeling of verbetering in elk van deze gebieden. (Zie figuur hieronder.)



Groep: Leiderschap begint niet bij het individu van de leider, maar bij de groep die een mandaat schenkt om te leiden. Vertrouwen is dus de eerste voorwaarde om enige leiding te kunnen geven. Sociale en persoonlijke identificatie tussen leidinggevende en volgeling zijn cruciaal in het leiderschapsproces. De leider is altijd één van ons, niet perse in feitelijke zin, maar ideaaltypisch. De leider weerspiegelt de idealen en kernwaarden die de groep met elkaar verbindt. De vraag is dan: herkent de groep zichzelf in de leider of is de leider toch te veel een vreemde voor de groep? Bij politiek leiderschap vertaalt zich het ideaaltypische in electorale valuta. De leider die deze dimensie van geschonken vertrouwen uit het oog verliest wordt uiteindelijk vleugellam. Dit geldt temeer voor politiek leiderschap waarvoor men een mandaat van een bepaalde groep burgers ontvangt. Vanaf dit eerste element 'groep' wordt de uitdaging al zichtbaar. Hoe verloopt deze sociale identificatie? Er is de groep van eigen partijleden, de fractie, en de hele bevolking. Het is een kunst om de diversiteit van al deze groepen te zien. Staatsmanschap is niet zozeer een techniek als wel een vermogen om voldoende vertrouwen bij de hele bevolking te winnen. De verleiding van het bouwen van een persona, een masker, in plaats van het tonen van authenticiteit wordt erg groot. In de lijn van Machiavelli gaat het er dan niet om dat de leider deugdzaam is, maar vooral dat deze als deugdelijk en efficiënt wordt gepercipieerd (Nullens 2020). Perceptie wordt alles en hierin spelen de media natuurlijk een grote rol. Het Nederlandse publiek ervaart ik op dit punt als een kritisch publiek met

hoge verwachtingen en grote morele gevoeligheid. Het nieuwe leiderschap moet dus het vertrouwen van de groep als haar primaire opdracht zien en dat zal een bepaalde morele strengheid met zich meebrengen. Het thema van morele authenticiteit (niet alleen met woorden maar ook met daden) moet bovenaan de agenda staan.

Richting: Leiderschapsstudies zijn het er in het algemeen over eens dat visie en het bieden van perspectief essentiële componenten zijn. Een grootschalig internationaal onderzoek van Kouzes en Posner (2006) wijst uit, dat het creëren van een realistisch toekomstperspectief de belangrijkste eigenschap is die volgelingen van hun leiders verwachten. Na eerlijkheid is vooruitziendheid (*forward looking*) de belangrijkste eigenschap die volgers van hun leider verwachten. Eerlijkheid is de basis voor vertrouwen en die eerlijkheid verwacht men ook van collega's. Zonder vertrouwen kun je niet samenwerken, valt de groep uit elkaar en worden doelen niet verwezenlijkt. Datgene wat leiders zou moeten onderscheiden van 'gewone' collega's is volgens Kouzes en Posner het voorspellende vermogen en het ontwikkelen van een perspectief op langere termijn. Deze unieke competentie om mogelijkheden in de toekomst te zien heeft te maken met verwachtingen van de groep. In de praktijk gaat het er vooral om dat leidinggevendenden met het hele team een gemeenschappelijk perspectief ontwikkelen. Juist doordat richting samen wordt ontwikkeld, versterkt de creativiteit, groeit het onderlinge vertrouwen en ontstaat er een verbindende hoop. Deze

hoop is geen naïef optimisme maar de kunst van het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden. Meer dan ooit is het vermogen om vooruit te zien noodzakelijk. Dit geldt voor de grote vragen rondom klimaat, stikstof, woningtekort, te lage minimumsalarissen, tekorten in de zorg enz. Het uitblijven van een regering is niet alleen een reëel probleem dat ertoe leidt dat urgente wetgevende stappen op zich laten wachten. Het is vooral desastreus voor het scheppen van een verbindend perspectief voor Nederland. Nieuw leiderschap zal erin slagen om een verbindend perspectief te ontwikkelen dat een breder kader biedt voor het oplossen van specifieke uitdagingen. Dit is nog wat anders dan snelle subsidies of interventies voor urgente noden.

Invloed: Leiderschap gaat altijd over invloed en dus ook het hebben van macht. Politiek leiderschap draait om twee assen: principe en macht. Daarvan geldt hetzelfde als van vrouwe Justitia: zonder weegschaal is ze een misdadiger, zonder zwaard lijkt ze een marktverkoopster. Invloed van politiek leiderschap gaat altijd om macht. Daarom zijn alle controlemechanismen van een parlementaire democratie ook zo cruciaal. Wat mij stoort aan de hele discussie over de problemen rondom de toeslagenaffaire is de machteloosheid en de traagheid om snel en doortastend te handelen. Het is alsof de regering toeziet en amper invloed kan uitoefenen op wat er op het uitvoerende terrein gebeurt. Macht en principe worden hier te veel uit elkaar getrokken. Bij de formatie van een nieuwe regering zal toch het thema invloed en slagkracht een belangrijke plaats moeten innemen. Heeft een kabinet voldoende

invloed op de systemen om iets te veranderen? In dit opzicht zal nieuw leiderschap echt wel leiderschap met invloed, ja zelfs met macht, moeten zijn.

Proces: Het gaat niet alleen om visie en invloed. Het lastige aan leiderschap zit hem juist in het verloop van de processen. Hoe raken we van punt a naar b? Hierbij gaat het om bevoegdheden, de controlerende rol van de Tweede Kamer als tegenmacht. In deze Kamer worden per jaar maar liefst 500 amendementen en 4000 moties ingediend. Is dit nog een te behappen hoeveelheid? Hoe kunnen we processen vereenvoudigen en inzichtelijker maken? De vereenvoudiging van de bureaucratische processen moet hoge urgentie krijgen. Het vereenvoudigen van processen, bijvoorbeeld in de belastingwetgeving en rond de toeslagen staat bij de ChristenUnie terecht hoog op de agenda. Ook deze aandacht voor de processen hoort bij het nieuwe leiderschap.

Persoon: is het laatste element en misschien wel het belangrijkste. Wie zijn we uiteindelijk als mens? Het gaat dan om de leider zelf, haar kennis, ervaring, betrouwbaarheid, verlangens en belangen. Leiderschap is zowel een roeping als een competentie. In de bedrijfsethiek wordt er steeds meer aandacht gegeven aan het morele kompas en de authenticiteit van een leidinggevende. De grote sympathie waarop een Pieter Omtzigt kan rekenen demonstreert die cultuur van authenticiteit. Hierbij is ook ruimte voor kwetsbaarheid en twijfel. We hebben hier wel te maken met twee lastige paradoxen.

Ten eerste is het benadrukken van echtheid en persoonlijkheid ook een verhogen van de eigen kwetsbaarheid. De claim van echtheid, of de beeldvorming van authenticiteit, wordt afgestraft wanneer iets toch niet helemaal in lijn is met de waarden waar men als persoon voor staat. Met moreel dedain wordt de held van de sokkel geduwd. Wat eerst krachtig was wordt nu een teken van zwakheid. Ten tweede heeft er een verzuring in de samenleving plaats, een groeiend ressentiment waarbij men niet terugschrikt voor kwetsende taal en zelfs doodsb bedreigingen. De druk op de persoon van de leider wordt dus enorm. Door de intensiteit en snelheid van de moderne (social) media kun je plots in de spotlights komen te staan. Je vraagt je weleens af: wie wil deze ondankbare job nog doen? Nieuw leiderschap zal een weg moeten vinden in de spanning tussen persoonlijke waarden en externe druk van een toenemende polarisatie in onze samenleving. Dit vereist een interne kracht van de leider die hij of zij alleen kan vasthouden door verbinding met een veilige kring. Het hoeft niet eenzaam te zijn aan de top.

De context van een parlementaire democratie is uniek en het spel tussen 'leider' en 'volgeling' verloopt anders dan bij een NGO, universiteit, kerk of een bedrijf. Het betreft hier een praktijk van politiek leiderschap. Dit is een uniek metier dat men kan leren. Denk in dit verband aan de bekende voordracht van Max Weber, *Politiek als Beroep* (1919/2012). De politieke leider combineert drie eigenschappen: bevoegdheid, verantwoordelijkheidsgevoel en inzicht. De politicus balanceert

voortdurend tussen de 'ethiek van de morele overtuiging' en een 'ethiek van verantwoordelijkheid'. De ethiek van de morele overtuiging verwijst naar de kernidealen die elke politicus moet hebben. De ethiek van de verantwoordelijkheid verwijst naar de dagelijkse noodzaak om de krachten van de staat in te zetten voor sociale vrede en toenemende welvaart. Het zou ons te ver voeren nu, maar dit spel tussen enerzijds de ethiek van idealen en anderzijds de ethiek van verantwoordelijkheid zien we duidelijk wanneer leiders op de klimaatop in Glasgow grote woorden spreken. Zelfs premier Rutte klinkt hier plots als een milieuactivist met een visie zo groot als een olifant. De idealistische toon mindert wel naargelang men dichter bij Den Haag komt. Maar juist bij de urgentie van klimaat komen beide typen van denken, de droom van een betere wereld en verantwoordelijkheid voor komende generaties, samen. De werkelijkheid blijft wel weerbarstig. Een politicus, zo schrijft Weber, moet altijd weer compromissen sluiten tussen deze twee typen ethiek. Deze kunst van het compromis tussen beide zal ook in het nieuwe leiderschap blijven gelden. De uitdaging is om in het compromis de 'gripp' te behouden.