

DE LEIDERSCHAPSBOX

6 De tegendraadse leider

Over de 3 G's van leiderschap: genius, geest en geste

Door René ten Bos



Inhoud

1. Introductie	pag 3
2. Genius	pag 6
3. Geest	pag 12
4. Geste	pag 16
5. Loslaten	pag 21

1. Introductie

Zelfs vrouwen zijn er tegenwoordig in geïnteresseerd. Mannen waren dat al langer, maar mannen is onwijsheid al langer vertrouwd dan vrouwen. Al eeuwen raken ze opgewonden van leiderschap. Volgens de Griekse filosoof Heraclitus moest het vee met de zweep worden gehoed. En niet veel later zou Plato zeggen dat staatsmannen de taak hebben om gemeenschappen te weven. In die tijd deden vrouwen helemaal niet mee aan de discussie. Ze weefden geen gemeenschappen, maar kleren en doeken.

Deze inleidende opmerkingen zijn bedoeld om te laten zien dat de discussies rondom leiderschap oud zijn en zich vooral hebben afgespeeld in mannenkringen. Bovendien moet ook van meet af aan duidelijk zijn dat leiderschap niet zomaar iets moois, goeds en geweldigs is. Sterker nog, er is ons veel aan gelegen om nu al vast te stellen dat onze belangstelling voor leiderschap iets engs heeft.

Om het vriendelijk te zeggen: heel soms zijn leiders goed, meestal zijn het griezels. Zo roept men bijvoorbeeld al sinds jaar en dag dat het in politiek Den Haag ontbreekt aan leiders met visie. Maar visionaire leiders zijn alleen maar leuk, goed en aardig als ze een visie hebben die we kunnen delen. De enkele visionairen die we de laatste jaren in Den Haag voorbij hebben zien komen zijn bijna zonder uitzondering naarlingen geweest.

Niettemin is de reflectie over het concept leiderschap van groot belang. Niet alleen in management- en organisatiestudies maar ook in de politiek of in de filosofie. Probleem daarbij is dat het nauwelijks de moeite is je te verdiepen in het veld dat ze tegenwoordig 'leiderschapsstudies' noemen.

Deze studies zijn vaak doortrokken van een misplaatst verlangen om ook volkomen alledaagse mannen en vrouwen de illusie voor te houden dat ook zij het in zich hebben een bijzondere leider te worden. Gebaseerd op positief-psychologische opvattingen wordt het recept voorgeschreven om hard na te denken over jezelf, zo hard dat je uiteindelijk bij je meest innerlijke kern bent terechtgekomen om daar te stuiten op de mooiste idealen en visioenen die de mensheid ooit heeft gekend.

En omdat iedereen denkt dat leiderschap zo mooi en prachtig is, schrijven Harry en Irene zich in voor een cursus of een training waar het ongewone gewoon wordt gemaakt en waar men voor het eerst in zijn of haar leven het gevoel heeft er toe te doen. Wie iets dergelijks verwacht, raad ik aan niet langer aandacht te besteden aan ons betoog, want dat zou zonder twijfel op een teleurstelling uitdraaien.

Het gaat er niet om dat we mensen bijbrengen hoe ze leider moeten worden. Het gaat erom dat vreemde idee van leiderschap en onze fascinatie ervoor een beetje beter te begrijpen. Om dat te bewerkstelligen, zullen we leiderschap nader beschouwen vanuit de volgende drie vragen:

1. Waarom associëren we leiderschap met vernieuwing en verandering?
2. Waarom praten we over leiderschap in religieuze en irrationele termen? En
3. Waarom is het fout om te denken dat het bij leiderschap draait om visies, doelen of resultaten?

Deze vragen behoeven enige toelichting, al was het alleen al omdat het vragen zijn die in de eerder genoemde leiderschapsstudies nauwelijks of nooit aan de orde komen.

Genius

De vraag waarom leiders doorgaans worden verbonden worden met vernieuwing en verandering, raakt aan een onderwerp dat in alle leiderschapsstudies benadrukt wordt. En wel dat al die studies benadrukken dat leiders op de een of andere manier in staat zijn tot vernieuwing en verandering. In deze zin wordt aan leiders een attribuut toegekend dat geleerden die zich door de eeuwen heen interesseerden voor vernieuwingen en veranderingen in kunst, wetenschap en politiek, aanduiden met 'genialiteit'. Wij noemen dat hier maar even de 'Genius van Leiderschap'.

Geest

De vraag over de religieuze of irrationele aard van de termen die we gebruiken om over leiderschap te praten, de tweede vraag, vloeit voort uit een verbazing over de specifieke termen die het discours over het onderwerp kenmerkt. Een paar simpele voorbeelden: de leider inspireert, de leider transformeert, de leider heeft charisma, de leider heeft visies of is visionair, de leider is bezeten, de leider bezielt, enzovoorts. Dit zijn termen die we doorgaans niet in een wetenschappelijk vertoog tegenkomen. Ze behoren eerder tot een religieuze wereld. En omdat religieuze mensen om meerdere redenen geïnteresseerd zijn in de 'geest', wat dat dan ook moge zijn, duiden we dit verschijnsel aan als de 'Geest van Leiderschap'.

Geste

En de vraag ten slotte over de foutieve gedachte dat leiders resultaatgericht zouden zijn, is misschien wel de meest controversiële van de drie vragen die we hier stellen. En wel omdat de meeste mensen die over leiders nadenken, vooral geïnteresseerd zijn in de bewonderenswaardige resultaten die deze mensen kennelijk boeken. Hier twijfel over zaaien, zal menige aanbieder van leiders, zeker de Harries en Irenees in deze wereld, tegen de borst stuiten. Dat lijkt terecht, want wat is de pointe van leiderschap als ze niet op de een of andere manier bijdraagt aan een verbetering van resultaat? En toch is dit precies wat we zullen betogen: leiders hebben een soms prettige en soms onaangename onverschilligheid ten aanzien van resultaat. Ze leven in een 'gestisch' universum, dat wil zeggen: in een wereld waarin gebaren belangrijker zijn dan de effectiviteit ervan. Of liever gezegd: een wereld waarin het produceren van effecten belangrijker is dan de vraag naar het beste effect. We noemen dit de 'Geste van Leiderschap'.

Gestion

Wie denkt dat dit laatste allemaal heel ver gezocht is en vermoedelijk de ingewikkelde denkbewegingen van een wereldvreemde filosoof zijn, vragen we te bedenken dat de link tussen management en geste in nogal wat Latijnse talen volkomen evident is: de Italianen spreken van 'gestione' en de Fransen van 'la gestion'. De relatie tussen management en geste verdient reflectie.

Anders gezegd: we willen met dat woord 'geste' iets in herinnering brengen dat we in onze reflecties over leiders en managers doorgaans volkomen vergeten: niet het doen en laten van deze mensen is belangrijk, maar vooral iets wat is zal aanduiden als 'draagvermogen'. Wat dat zou kunnen betekenen, zal pas aan het einde van ons betoog duidelijk zijn. Maar nu eerst de 'Genius van Leiderschap'.

2. Genius

De eerste G in ons verhaal betreft Genius. De oude Romeinen geloofden dat iedere burger zijn eigen genius met zich meedroeg. Die genius moet je zien als iets dierlijks, half-goddelijks of in ieder geval als iets onmenselijks dat desalniettemin in het binnenste van ieder mens zit. De genius is een soort innerlijke beschermengel, een wezen dat iedereen toebedeeld heeft gekregen om af en toe te raadplegen, om af en toe naar te luisteren, om af en te mee te debatteren. Het fluistert je in wat je te doen hebt in het geval van ethische dilemma's, maar ook bij minder zware, meer alledaagse vraagstukken heeft het je altijd wel wat te melden. Je moet genius volgen, zeiden de Romeinen altijd. *Indulgere genio*.

Als de genius u dus influistert om eens met een man of vrouw die niet uw partner is naar bed te gaan, moet u dat vooral doen. Zoiets niet doen, zou slechts zelfbedrog zijn. In die zin zou je kunnen zeggen dat er ook vandaag de dag nog behoorlijk veel leiders zijn die hun genius volgen. Dominique Strauss-Kahn is slechts een voorbeeld van een geniale leider die doet wat veel mannen, begeistert door wat er nog van hun genius over is, eigenlijk ook wel zouden willen doen. De genius in hem vindt in ieder geval dat hij het recht heeft om met vrouwenlichamen te doen wat hem goeddunkt.

DSK, zoals de Franse media hem liefkozend noemen, laat ook mooi zien hoe ambivalent geniale influisteringen kunnen zijn. In Frankrijk woedt op dit moment een felle discussie die gaat over het ethos van politieke leiders. De mannen onder hen veroorloven zich op seksueel terrein behoorlijk wat fratsen, en niet alleen vrouwen maar ook sommige mannen spreken er schande van. Dat dergelijke capriolen in Nederland aanzienlijk minder vaak voorkomen, duidt er in ieder geval op dat je van onze politici niet al te veel genialiteit moet verwachten.

In alle ernst: genius is altijd verbonden geweest met mannen van gewicht, mannen die bereid zijn te luisteren naar wat ook het minder verstandige deel in hen te zeggen heeft, mannen die weten dat er diep in hen iets manisch schuilgaat. Het Griekse woord voor 'genius' geeft u misschien een betere indruk van waar het hier om gaat.

Socrates werd af en toe ingefluisterd door zijn *daimon*, een woord dat inderdaad verwant is met het demonische. Als de demon een mens in zijn bezit neemt, dan gebeuren er speciale dingen. Socrates komt tot een briljant inzicht, een ander staat op het punt iets waanzinnigs te doen. Intensiteit heerst. Maar daarmee worden ook nieuwe mogelijkheden geschapen.

Genius betekent letterlijk 'hij die voortbrengt', een proces dat niet alleen met angst gepaard hoeft te gaan, maar ook met feestelijkheid. Geniale mensen zijn doorgaans geen droevige mensen. Ze accepteren wie ze zijn en ze laten zich niet door het alledaagse burgermangeklets klein krijgen. Wat je ook denkt van DSK, één ding is zeker: diep in zijn hart vindt hij de wereld die hem verkettert vanwege zijn gedrag benepen en afschuwelijk.

We willen hiermee uiteraard niet suggereren dat DSK uw ideale rolmodel zou moeten zijn, maar het is van belang te beseffen waarmee u zich inlaat als u gaat koketteren met de

mogelijk aanwezige genius in u zelf. Waanzin en schepping, amoreel gedrag en grootmoedigheid, briljant en plat, alles lijkt zich hier te onttrekken aan de middelmaat. Dat betekent dus ook dat men risico's opzoekt, een thema waar we nog op zullen terugkomen. En het betekent dat niet alles even moreel zuiver op de graat is.

Toch is die genius lange tijd gezien als iets wat in de mens aanwezig is: het is het medium waardoor hij of zij contacten met het andere of het hogere krijgt. Het willen uitschakelen van dit medium brengt het leven in een rustig vaarwater, maar wie wil nu echt alleen maar rustig vaarwater? Wie is echt middelmatig en onbenullig genoeg om een spiegelgladde zee leuker te vinden dan een turbulente zee?

Rationaliteit en regels

Onze Westerse traditie vereert rationaliteit en heeft daardoor ook een ingebakken wantrouwen tegen alles wat riekt naar genialiteit. Pas vanaf de 17^{de} eeuw wordt de genius dan ook daadwerkelijk in een verdomhoekje geplaatst. De Franse filosoof René Descartes (1596 - 1650), een man die overigens zelf voortdurend last had van intensiteiten en geniale aanvallen, vond dat het maar eens afgelopen moest zijn met waanzin en genialiteit. Hij scheef een boek met de veelzeggende titel *Regels voor het aansturen van het verstand*, een boek dat met één ferme klap een einde wenste te maken aan de verleidelijkheid van de genius.

Wie op zeker wil gaan, iets waar in de tijd van Descartes grote behoefte aan was, moet methodisch te werk gaan en risico's mijden. Descartes wil daarom de genius eigenlijk schrappen uit ons leven. Als het woord al in zijn oeuvre voorkomt, dan is het altijd in de samenstelling *malin génie*: de genius kan alleen maar kwaadaardig zijn. Descartes ziet de geniale booswicht als een wezen dat ons voortdurend belazert en beduvelt en hij stelt voor dat we op basis van regel en methode hem de baas kunnen worden.

Met Descartes wordt de eeuw van het Rationalisme in het westerse denken ingeluid. Denkers, wetenschappers en ook kunstenaars zweren bij regels die mensen helpen vast te stellen wat goed denken, goede wetenschap of goede filosofie is. Je kunt, als het gaat om menselijke vooruitgang, niet langer vertrouwen op impulsiviteit of manie. Met behulp van de rede die ons gegeven is kunnen we de juiste regels en plannen opstellen en ons beter weren tegen de onzekerheden van het bestaan. Iedereen kent van de middelbare school nog de regels voor het klassieke theater: eenheid van tijd, eenheid van handeling en eenheid van plaats. Wie zich in het regeluniversum niet houdt aan deze regels, schrijft beroerde toneelstukken.

Het is van groot belang om te begrijpen dat deze regels dus een zwaar normatieve component hebben: ze bepalen niet alleen wat goed is, maar ook wat mooi is. Ze functioneren derhalve als criteria die ons in staat te stellen te oordelen. De jonge onderzoeker die een artikel schrijft, wordt geacht zich aan dergelijke criteria te houden. De leerling op school leert al snel dat hij of zij volgens het boekje te werk moet gaan. En de briljante voetballer zal zich toch moeten schikken in de regels die de trainer hem oplegt.

Niets lijkt vandaag de dag normaler dan dit, maar toch ontstaat er al vrij snel na de interventie van Descartes een soort van massale ontgoocheling. Logisch, want als iedereen zich aan de regels houdt, wordt het een saaie boel. Het grote gevaar van regels en vooral van regeltrouw, dat wil zeggen 'de onderdanige wijze waarop iemand zich onder-

werpt aan de regels', is dat we het dan met vernieuwing wel kunnen schudden. Als we verandering of innovatie willen, dan zal er dus iemand moeten zijn die de regels doorbreekt.

Neem Shakespeare. Zijn tijdgenoten beschouwden hem als een weliswaar getalenteerde maar ook als een onvolgroeide, misschien zelfs zwakke schrijver. Wie nu een toneelstuk leest van Shakespeare valt meteen op hoezeer hij lak had aan gevestigde regels, en dus aan gevestigde ordes. Een willekeurig drama of blijspel kan zich in één act verplaatsen van de vertrekken in een groot kasteel naar een eenzaam strand waar de protagonisten heksen en andere vreemde wezens tegenkomen. De contemporaine toneelregisseur wist niet wat te beginnen met die grilligheid en vond Shakespeare helemaal niets. Hij houdt zich niet aan de regels en is dus een beroerde schrijver. Nog geen 150 jaar na zijn verscheiden, wordt de schrijver door bijvoorbeeld filosofen als William Duff (1732 - 1815) echter herontdekt en neergezet als een briljant theatervernieuwer. In de 18^{de} eeuw wordt met andere woorden de genialiteit van Shakespeare ontdekt. Nu is men niet meer zo geïnteresseerd in het manische of demonische van de genius, maar in zijn vermogen om regels te doorbreken.

Met andere woorden: de genius heeft niet meer zo veel te maken met de demonen die in een persoon kunnen rondwaren, maar wordt gezien als een weliswaar zeldzame maar toch ook door en door menselijke eigenschap die veel te maken heeft met de bereidheid om dingen radicaal anders te doen. Er ontstaat in die 18^{de} eeuw een romantische neiging om geniale mensen te gaan waarderen juist omdat ze zo anders zijn. Niet langer wordt de mens geprezen die zeer nauwkeurig de bestaande regels respecteert en volgt. Nee, centraal staat nu de enkeling die laat zien hoezeer hij zich in de wereld kan voortbewegen zonder regels. De genius treft men niet alleen in de kunst aan, met Shakespeare of Mozart als typische exponenten, maar ook in de wetenschap, bijvoorbeeld Newton, of in de krijgskunde, denk maar even aan Napoleon.

Maar die genius-literatuur wordt altijd gekenmerkt door een merkwaardige paradox: als het de regel wordt om regels te doorbreken, dan moet je je gaan afvragen welke regels er nog zijn om te beoordelen welke kunst nog mooi of lelijk is. Anders gezegd: wie inzet op regeldoorbraak, ontnemt zichzelf de mogelijkheid om nog objectief te kunnen oordelen over bepaalde prestaties in de kunst of wetenschap. Regels kun je wat dat betreft zien als pogingen om nog een greintje objectiviteit te behouden. Zonder regels lijken we overgeleverd te zijn aan een anarchistisch universum, waarin het hoogste gebod erin lijkt te bestaan dat er geen geboden hoeven te worden gerespecteerd.

Misschien is dit wat overdreven, maar feit is en blijft dat we in een tijd leven waarin mensen het vandaag de dag helemaal niet meer eens zijn over de criteria die gelden voor wat bijvoorbeeld goede of slechte kunst is. In feite bepaalt slechts de markt wat relevant is en wat niet.

Nu willen we u hier natuurlijk geenszins een soort nostalgisch verlangen naar regels aanpraten. Absoluut niet, maar we moeten de regelvolgers net zo kritisch blijven volgen als de regeldoorbrekers. In de kunst, maar zeker ook in wetenschap, politiek *en* organisatie.

Charisma

Dat de romantische discussies over genialiteit ook hun effecten hebben gehad op de organisatietheorie is een bekend gegeven. Twee van de grote geesten die ons denken over

organisatie en ondernemerschap diepgaand hebben beïnvloed zijn allebei helemaal in de ban geweest van de geniuscult: Max Weber (1864-1920), en Joseph Schumpeter (1883-1950). Bij beiden wordt het belang van innovatie benadrukt.

Nogmaals: wie zich alleen maar aan de regels houdt, kan het met vernieuwing wel schudden. Schumpeter is één van de eersten die een theorie over ondernemerschap bedacht, en hij definieert de ondernemer als 'creatieve vernietiger'. Concreet: de ondernemer is iemand die er altijd op uit is bestaande regelstructuren in organisaties te vernietigen om zo vernieuwing mogelijk te maken. We laten Schumpeter verder even rusten, want ons thema is leiderschap en niet ondernemerschap, en richten ons focus op Max Weber.

Weber thematiseert vernieuwing in de vorm van charisma, dat door hem gedefinieerd wordt als 'het vermogen om regels te doorbreken'. Charisma komt dus heel dicht bij het genialiteitsbegrip dat ten tijde van de romantiek werd ontwikkeld. In die zin zou je kunnen zeggen dat Weber misschien de eerste is die de genius in verband brengt met organisatie en dan in het bijzonder met de bureaucratie. We laten hem even aan het woord:

In tegenstelling tot iedere vorm van bureaucratisch-ambtelijke organisatie kent de charismatische structuur geen vorm of een geordend verloop van aanstelling en ontslag, geen 'carrière' of 'voortgang', geen 'inkomen', geen erkende opleiding voor de dragers van charisma en hun volgers, geen controle-instantie of beroepsmogelijkheid; evenmin worden aan haar ambtelijke vormen van gezag of exclusieve zakelijke competenties toegewezen en tot slot bestaan er ook geen bureaucratische instituties of vormen van 'gezag' die onafhankelijk zijn van personen of van een bepaalde aanwezige hoeveelheid charisma. Nee, het charisma kent zijn eigen bepalingen en zijn eigen grenzen. De drager van het charisma neemt de hem toebedeelde opdracht op en eist op basis van zijn missie gehoorzaamheid en volgzaamheid. Of hij deze ook krijgt, hangt af van het succes. Als degenen tot wie hij zijn boodschap richt zich niet aangesproken voelen door zijn missie, dan is zijn hele eis op los zand gebaseerd. Als ze hem wel erkennen, dan is hij hun meester zolang als hij door deugzaamheid die erkenning weet af te dwingen.

Dit citaat uit *Wirtschaft und Gesellschaft* dat in 1921 postuum werd gepubliceerd, geeft heel precies aan waarom charisma en bureaucratie niet goed met elkaar samengaan. Charisma onttrekt zich aan regel en orde, aan controle en bureaucratie. Het is niet gerelateerd aan netwerken van georganiseerd gezag. Het is volkomen zichzelf en het stelt hoge eisen aan volgers, maar ook aan degene die charisma draagt. Uiteindelijk zijn het de volgers die bepalen of de drager van dit charisma succesvol zal zijn of niet. Als u er dus van droomt charismatisch te zijn, dan moet u, als het aan Weber ligt, met het volgende rekening houden.

Charisma geldt alleen als volgers u als zodanig herkennen. Hun herkenning vindt plaats op basis van enthousiasme, maar ook op basis van angst, hoop en behoefte. Je zou deze elementen de psychologische voorwaarden voor charisma kunnen noemen.

- De volgers rekenen u genadeloos af op uw successen. Kortom: als u niet kunt handelen in hun belang, dan bent u uw charisma als sneeuw voor de zon kwijt.
- U moet uw ambities opgeven om carrière te willen maken of een brave vader of moeder te zijn. Voortdurend benadrukt Weber dat charisma niets te maken heeft met de veilig-

heid van een ambt, een functie of baantje. Integendeel zelfs, charisma is 'vreemd aan de economie'. Charismatici uit het verleden waren nooit geïnteresseerd in inkomen, en als ze al eens dachten in termen van geld, dan ging het om buit!

- Als uw charisma werkt, dan wordt de verhouding met de volgers kameraadschappelijk, bijna liefdevol. Hier gelden geen regels, reglementen of wetten, het gaat in essentie om een intense relatie.
- U hebt lak aan bestaande regels en normen, maar schroomt niet om nieuwe regels en wetten op te leggen. Het motto van de charismatische persoon luidt als volgt: 'Weliswaar staat geschreven dat ..., maar ik zeg jullie dat ...' Als charismaticus eist u nieuwe regels, waar u zich dan vervolgens zelf niet aan hoeft te houden.
- Charisma staat radicaal tegenover bureaucratie en traditie die allebei alledaagse of normale vormen van gezag zijn. Het kan dan ook niet geleerd of voorgeschreven worden, veeleer wordt het 'gewekt' of 'beproefd'.

Dit lijstje moet u natuurlijk niet beschouwen als een recept voor degenen die charismatisch willen worden. Maar een dergelijk lijstje laat wel mooi zien hoe irrationeel charisma eigenlijk is, zeker vanuit organisatieperspectief. Wie wordt charismatisch in een organisatie? Het is altijd degene die op de een of andere manier zijn kont tegen de krib gooit. Niet degene die een bevel van hogerhand uitvoert wordt charismatisch, maar degene die dat bevel niet uitvoert.

Een manager die weigert mensen te ontslaan, is een kandidaat, niet de manager die voor de zoveelste keer een bezuinigingsoperatie uitvoert. Dat laat ook zien hoe moeilijk charisma kan zijn voor de drager ervan: omdat charisma niets te maken heeft met je functionaliteit, maar alles met je persoon, wordt je verantwoordelijkheid ook anders: je bent niet langer functioneel, maar persoonlijk verantwoordelijk. Dat brengt bepaalde risico's met zich mee.

Functie versus persoon

Dit is een zeer belangrijke issue die we zullen verhelderen met een eenvoudig voorbeeld. Stelt u zich een chirurg in een ziekenhuis voor. Er wordt een patiënt binnengebracht die er zeer ernstig aan toe is. De chirurg weet dat haast geboden is. Hij houdt zich niettemin netjes aan alle protocollen en checklists die bij operaties zo belangrijk zijn. De patiënt overlijdt. Het punt hier is dat de chirurg slechts functioneel verantwoordelijk is. In zekere zin raakt het overlijden hem niet, omdat hij zich achter protocol en checklist kan verschuilen.

Stelt u zich nu een tweede chirurg voor. Ook nu wordt een patiënt binnengebracht die er ernstig aan toe is. Dit keer heeft de chirurg echter te kampen met wat charismatische aandrift. Nood breekt wet, denkt hij en hij lapt alle protocollen en checklists aan zijn laars. Helaas, de patiënt overlijdt. Wat gebeurt er nu met de chirurg? Hij zal persoonlijk verantwoordelijk worden gehouden en zich moeten verantwoorden. Doordat hij de regels doorbrak, rekent men hem het overlijden persoonlijk aan. Onthoud dit: regeldoorbraak gaat niet alleen over verandering en innovatie, maar ook over zelftransformatie.

En dan is er, u raadt het al, natuurlijk de derde chirurg. Ook dit keer is er charismatische aandrift en worden regels en protocollen doorbroken en zie: de patiënt overleeft! Wat gebeurt er met de chirurg? Sommigen, met name collega's die zich niet laten verblinden door jaloezie, zullen hem zien als een voorbeeld voor anderen, misschien zelf als een held.

Maar omdat, zoals gezegd, charisma nooit iets is dat unisono wordt toebedeeld, zullen er ook mensen zijn die hun twijfels hebben. Met name de regelbewakers zullen zo hun bedenkingen hebben bij de prestatie van de chirurg. Het gevaar dat deze in hun ogen representeert, bestaat erin dat hij laat zien dat je niets hebt aan regels als er sprake is van een kritieke situatie. Bovendien vormt de chirurg een risico omdat hij door de regeldoorbraak als persoon boven zijn functie uitstijgt.

Onthoud nu deze ijzeren Weberiaanse wet: de *functie* is altijd belangrijker dan de *persoon*. Wat betekent dit concreet? Het maakt de bureaucratie niet uit *wie* een bepaalde taak uitvoert. *Dat* ze uitgevoerd wordt, is het enige wat telt. Nog concreter: de persoonlijke successen van een charismatische chirurg zijn doorgaans een aanleiding voor de machthebbers in een ziekenhuis gesprekken over een betere functie aan te knopen met de persoon in kwestie. Hij zal uitgenodigd worden leidinggevende van een onderzoeksteam, directielid of afdelingshoofd te worden. Hij zal met andere woorden met de belofte van meer macht en meer geld verleid worden om als persoon weer schuil te gaan achter de functie. In advieskringen kent men dit verschijnsel als het *Peter Principle* waarin mensen stijgen in de hiërarchie totdat ze op een positie komen waarin hun vaardigheden niet langer helpen en ze falen.

Hoewel er zeker kritiek mogelijk is op het wat al te eenvoudige voorbeeld van de chirurg in drie gedaanten, gaat het hier om een proces dat velen van u zullen herkennen. Met name de spanning tussen functie en persoon wordt door het voorbeeld op een mooie manier verduidelijkt. Iedere poging om iets anders, iets nieuws te doen, impliceert altijd een persoonlijke investering en dus een persoonlijk risico. Zonder de bereidheid van mensen dat te doen, kan geen enkele organisatie zichzelf veranderen of vernieuwen. Tegelijkertijd ontwikkelt zo'n organisatie eindeloos veel mechanismen om die bereidheid te ondermijnen.

Die paradox, de organisatie die ergens gevangen zit tussen stagnatie en verandering, zal ook een centrale rol spelen in het deel van ons betoog dat over de geste gaat, maar eerst gaan we het hebben over de 'geest'.

3. Geest

De tweede G, die van Geest, bestrijkt het hele scala aan irrationele taaluitingen dat we hebben om te praten over leiderschap. Ook in de meest gerenommeerde academische tijdschriften over management en organisatie gaat het tegenwoordig over Inspirerend Leiderschap, Transformationeel Leiderschap, Bezielend Leiderschap, Dienend Leiderschap, Charismatisch Leiderschap, Visionair Leiderschap, Enthousiasmerend Leiderschap, Begeesterend Leiderschap, en ga zo maar even door.

Niet lang geleden verscheen er een artikel over hoe we het alomtegenwoordige probleem van de middelmatigheid onder managers in de publieke sector zouden kunnen wegnemen. Volgens de auteurs gaat het hierbij om het verschijnsel dat te veel managers en administrators te weinig betrokken zijn bij erkende publieke waarden als 'transparantie', 'openheid', 'het publiek willen dienen', enzovoorts. Om het probleem op te lossen, wordt een mooi stappenplan gepresenteerd, iets wat helemaal conform de rationele beginselen van de bedrijfskunde is.

Maar de auteurs zijn zich ervan bewust dat ze het probleem, ze spreken van een 'knagend' probleem, met een stappenplan alleen niet zullen oplossen. Dus doen ze ook een beroep op iets wat ze de 'ziel' noemen. Zonder dat je de ziel in vuur en vlam zet, zal het allemaal niet lukken om mensen die in grote bureaucratieën werken tot meer inspanningen te bewegen. Nergens wordt helemaal duidelijk wat ermee bedoeld wordt, maar het is duidelijk dat het volgens de auteurs om iets heel speciaals gaat, iets wat onze dagelijkse rede niet een klein beetje overschrijdt. In managementkringen zijn dergelijke oproepen tot meer bezieling en begeestering niet onbekend. Men spreekt vaak over het feit dat onze organisaties te weinig leiders hebben en te veel managers. De eersten zouden de mensen weten te bezielen, de laatsten juist niet.

Hoe komt het dat leiderschap uitnodigt tot dergelijke opgewonden taal? Stelt u zich voor dat u een Harry of een Irene bent en op een dag bezoekt Geert of Rita of Maxima, het maakt niet uit welke naam je hier invult, maar we noemen juist deze namen, ook twee vrouwennamen, om u enigszins bij de les te houden, de wijk waarin u woont. Zij weten op basis van influisteringen door adviseurs en deskundigen precies welke ongenoegens er bij u spelen en vervolgens wordt dat in een prachtige toespraak of in klein televisie-interview ook volkomen duidelijk gemaakt.

En u raakt begeesterd. Minaretten schieten inderdaad als paddenstoelen uit de grond, het is toch zeker waar dat we onze trots op het vaderland kwijt zijn geraakt, en sommige buitenlanders laten inderdaad zien hoe je je het beste kunt aanpassen aan onze cultuur. U bent ontroerd. Op een dergelijke dag heeft u er waarschijnlijk niet zo heel veel behoefte aan om van een leiderschapsdeskundige, een antropoloog of een onderzoeksjournalist te horen dat er helemaal geen minaretten in uw buurt zijn, dat het in alle opzichten wijs is om ons land in de internationale vaart der volkeren te laten opgaan, en dat leiderschap gewoon iets is wat mensen ervan maken. Zoiets ontnecht te veel. Je moet op de dag van het kampioenschap een Ajaxsupporter ook niet vertellen dat de club eenoog is in het land der blinden. Hij slaat er onmiddellijk op los.

Intensiteit

Hoe komt het toch dat rationaliteit en leiderschap elkaar lijken uit te sluiten? Het antwoord op deze vraag ligt in het gegeven dat leiderschap een 'intensiteit' is. We hebben allemaal intense ervaringen. Een orgasme is een intense ervaring, maar ook verliefdheid, een bevrijdend succesgevoel, de gelukzaligheid die je voelt als je bovenop een berg staat of helemaal uit je dak gaan bij een *metal concert* of voetbalwedstrijd, het gaat allemaal om intensiteiten. Ze kunnen ook klein en eenvoudig zijn: een moment van ontroering bij het binnenlopen van een middeleeuwse kapel hoog op een berg op een klein Italiaans eiland of de gezelligheid die je gisteravond op een party bij de burens ervoer. Iedereen kent dit soort momenten en kenmerkend voor ze is dat het zo moeilijk is anderen uit te leggen wat er aan de hand is.

Probeer bijvoorbeeld maar eens duidelijk te maken aan iemand die niet op de party was waarom je er zo gelachen hebt. Probeer iemand die niet van voetbal houdt maar eens uit te leggen wat er door je heen gaat als je het stadion van je favoriete voetbalclub betreedt. Pornografische lectuur is zo onwezenlijk omdat het iets wil beschrijven wat zich maar heel moeilijk laat beschrijven. Het gaat dus om gevoelens van intensiteit, en dat is ook het geval als het om leiderschap gaat.

Harry en Irene hebben intense gevoelens als ze in de ban zijn van een bepaald soort leider. Iemand die niet in het zog van de bewierookte verkeert, raakt echter moeilijk overtuigd. Iets dergelijks is er ook aan de hand met leiders uit het bedrijfsleven of uit de overheid. Soms proberen mensen anderen ervan te overtuigen dat deze of gene wel een heel bijzondere figuur is, maar men wordt daar doorgaans koud noch warm van, tenzij de persoon van hun keuze bijvoorbeeld zeer aanspreekt. Dat mensen zich zelden laat overtuigen, zegt natuurlijk meer over die mensen dan over de bewierookte figuur, maar het heeft doorgaans weinig te maken met een bepaald soort professioneel oordeel dat je over de persoon in kwestie kunt hebben.

Het punt dat we hier wil maken, is dus niet dat al die Harries en Irene's ongelijk hebben wanneer ze beweren dat Geert zo fantastisch is, maar dat niet iedereen er op het juiste tijdstip bij is geweest om mee onder te duiken in het zog. Andere achtergronden, andere opvattingen, andere wijk misschien, dit alles speelt natuurlijk ook een rol, maar het belangrijkste is zonder twijfel een gebrek aan gelijktijdigheid. Je zou haar kunnen zien als een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde voor intensiteit. Om echt te kunnen weten of een feestje gezellig was, moet u er bij zijn geweest. Maar dat u er bij was, wil natuurlijk niet zeggen dat het ook echt een leuk feest was.

De Deense filosoof Søren Kierkegaard (1812 - 1845) heeft ooit eens gezegd dat wij nu allemaal makkelijk praten hebben wanneer we spreken over het charisma van Jezus - 'charisma' betekent letterlijk 'in de gunst van God staan' - maar dat dit voor de mensen die in Zijn tijd leefden toch een klein beetje anders was. Stelt u zich eens voor dat een arme sloeber - geen Geert, Rita of Maxima - nu op u af komt en tegen u zegt dat hij zich over u zal ontfermen. De kans is vrij groot dat u maakt dat u wegkomt of dat u met een heftig gebaar de man wegstuurt. U bent uiteindelijk niet zo knettergek als hij. Kierkegaard noemde dit het probleem van de gelijktijdigheid. Het feit dat de meeste tijdgenoten van Jezus met scepsis op de aanwezigheid van deze arme sloeber reageerden, verschilt waarschijnlijk niet al te

veel van de reactie die u heeft ten aanzien de hedendaagse arme sloebers. Intensiteiten veronderstellen een soort gelijktijdigheid, maar die gelijktijdigheid garandeert geen intensiteit.

Dat laatste is belangrijk: u bent heel vaak samen met mensen in een bepaalde ruimte, maar lang niet altijd wordt het gezellig. Men moet nooit vergeten dat intensiteiten uitzonderlijk zijn. Het is moeilijk om constante intensiteit te beleven. Dat vergt een bepaalde discipline. Er zijn bijvoorbeeld mensen die de hele dag door kunnen drinken zonder dat ze dronken worden. Er zijn mensen die een constante intensiteit in hun leven lijken te hebben, maar voor de meesten van ons is een dergelijk intens leven niet weggelegd, zeker niet als je administrator bent bij een grote publieke organisatie. De ziel, zo schreef de Poolse dichteres Wyslawa Szymborska ooit eens, is er vaker niet dan wel bij. Ze komt doorgaans maar heel zelden op bezoek. Anders gezegd, de vonken spatten er meestal niet van af. En laten we wel wezen, ook Nelson Mandela drinkt wel eens een kopje thee. De intensiteit is de uitzondering.

Dat zie je natuurlijk op een prachtige manier aan al die bijvoeglijke naamwoorden die we gebruiken om over leiderschap te spreken: de meesten van ons zijn maar zelden bezielde, geïnspireerd, transformationeel of begeistert. Charisma, we zagen het al, is zeldzaam. En zelfs wanneer het iemand toevalt, dan nog zal lang niet iedereen bezwijken voor zijn of haar uitstraling.

Maar over charisma willen we het nu niet meer hebben. We hebben al gezien hoe het een rol speelt in het denken over leiderschap. Nu gaat het er om nog wat meer de vinger achter dat religieuze taalgebruik in leiderschapsdiscussies te krijgen. Het mooiste voorbeeld is hier natuurlijk het veelgebruikte woord 'inspiratie'. Leiders, zo lezen we doorlopend, moeten hun volgers weten te inspireren. Maar wat betekent dat nu eigenlijk?

Inspiratie

Eén van de mooiste teksten over inspiratie is vanzelfsprekend het Bijbelse scheppingsverhaal. Lucht speelt in dit verhaal een bijzonder belangrijke rol. Uit de klei schiept God de eerste 'klei-ling'. Hij noemt hem Adam, naar het Hebreeuwse woord *adama* dat 'klei' betekent. Een probleem dat God onder ogen moet zien bij het in elkaar knutselen van zo'n kleien poppetje betreft de vraag hoe je er leven in krijgt. Kortom, God moet nadenken over hoe je een poppetje moet maken dat vervolgens de 'geest' kan krijgen. De keramische techniek waarvan Hij zich bedient moet dus heel speciaal in elkaar zitten.

De Duitse filosoof Peter Sloterdijk heeft ons laten zien hoe sophisticated goddelijke keramiek is. Het poppetje dat in elkaar geknutseld wordt, is niet massief maar heeft allerlei buisjes en kanaaltjes die uitkomen in kleine gaatjes. De zo aangebrachte leegheid in het poppetje maakt het voor God mogelijk om er lucht in te blazen. Anders gezegd: alleen die leegte maakt begeestering, bezieling, 'beleving' mogelijk. Hier zien we de ware dimensies van de Goddelijke *blow-job*: God 'inspireert' het poppetje en zoiets is alleen maar mogelijk dankzij een ontvankelijkheid die door keramische *hightech* gegarandeerd wordt.

Eén ding maakt dit verhaal in ieder geval duidelijk: inspiratie heeft niets te maken met motivatie. Bij inspiratie ben je leeg en sta je een ander of iets anders toe in die leegte door te dringen. Bij motivatie ben je juist vervuld van een bepaald soort verlangen, een droom of

een ambitie. Inspiratie is iets wat van buiten komt, motivatie komt van binnen en is daarom in de context van mijn leiderschapsbeschouwingen een stuk minder interessant. Een ander, hiermee verbonden aspect betreft de innerlijke leegte die inspiratie veronderstelt: wie vol is van zichzelf, zal nooit de geest krijgen. In het zog van een leider zijn, veronderstelt dus een zekere passiviteit en ontvankelijkheid.

Misschien dat je daarom ook kunt zeggen dat tegenover het activisme van de leider de fundamentele passiviteit van de volger staat. Liever nog, als er al sprake is van volgers-activiteit, dan is deze volledig aangezwengeld door de leider die de volger inblaast. Eigen handelingsvermogen van volgers is in de leiderschapstheorie vaak ver te zoeken als het om inspiratie. Dit is ook precies de reden waarom leiderschap snel nachtmerrieachtige contouren kan krijgen.

Van nachtmerries is in de hemel in ieder geval geen sprake, ook al rijst toch wel het vermoeden dat het er enigszins saai is: God blaast Adam in, Adam leeft ... Is dat alles? God weet natuurlijk ook wel dat dit allesbehalve een basis is voor een permanent soort gemeenschap. Hij weet dat Hij het poppetje dat mens werd niet zomaar tot in het oneindige kan inblazen. Het zou als een ballon uit elkaar kunnen knappen. In Zijn onmetelijke wijsheid staat God de mens dan ook toe om terug te blazen. Hierdoor komt er een luchtcirculatie tot stand: lucht gaat van God naar poppetje en van poppetje naar God. Theologen waren hiervan al langer op de hoogte: in de wetenschap van het Goddelijke schept God de mens niet en schept de mens God niet, maar scheppen zij elkaar tegelijkertijd. Hetzelfde geldt natuurlijk voor leiders en volgers: de essentie van inspiratie en begeestering is dat leider en volger er tegelijkertijd verantwoordelijk voor zijn.

Het verhaal uit de Bijbel gaat natuurlijk verder, maar daar zullen we hier verder niet op ingaan. De essentie zou duidelijk moeten zijn: religieuze terminologie, niet alleen over inspiratie, maar ook over de andere genoemde termen zijn Bijbelse lessen te leren, is zinvol in leiderschapsdiscussies, omdat ze goed aangeven wat het type gemeenschappelijkheid is dat tussen leider en volger bestaat. We hebben de specifieke aard aangeduid met de term 'intensiteit'. De derde G die we nu gaan bespreken, die ven 'geste', legt een ander aspect van die gemeenschappelijkheid bloot.

4. Geste

Laten we beginnen met een alledaags voorbeeld. Uit het leven gegrepen en daarom zo herkenbaar.

Mijn zoon is voetballer. Hij is behoorlijk getalenteerd, heeft op straat alle trucs geleerd die maar denkbaar zijn en voert ze, als het even kan, ook uit tijdens wedstrijden op het voetbalveld. Die trucs zijn veel belangrijker dan het maken van doelpunten. Ooit speelde hij een paar tegenstanders uit en kon hij de bal simpel in de goals schuiven. U moet het volgende daarbij bedenken: de stand was 1-1 en er waren nog tien minuten te spelen. Er was dus een zekere noodzakelijkheid de bal in het doel te schuiven, maar hij deed het niet. Scoren was in die situatie zo eenvoudig dat iedereen de bal erin had gekregen. Zo niet bij mijn zoon. Hij vond dat de bal er via een truc in moest en het ding verdween dus, tot grote woede van zijn trainer, via de lat over het doel. Daarop werd hij meteen gewisseld. Verontwaardigd vroeg mijn zoon: 'Ik speel toch goed?' De trainer beaamde dat, maar legde hem uit dat die bal er wel in had gemogen. 'Ach trainer', zei zoonlief, 'je weet toch dat ik een doelpunt maken een vervelende onderbreking vind van het spel.'

In dit kleine, waargebeurde verhaal schuilt een belangrijke les: niet iedereen in het leven is alleen maar bezig met resultaat. Dat klinkt ongelooflijk en misschien zelfs een beetje absurd in een tijd die ten onder dreigt te gaan aan wat we *resultatitus* noemen: de allesverlamdende focus op resultaat die al onze instellingen doortrekt. *Resultatitus* is de belangrijkste oorzaak van de vigerende stagnatie. Praat met ministers en ze leggen uit dat ze met de uitvoerende instituten tot resultaatgerichte afspraken willen komen. Ga naar een willekeurig adviesbureau en ze leggen u uit dat u, als u ze in dienst neemt, een spectaculaire resultaatverbetering kunt verwachten. En praat met een willekeurige manager en u krijgt te horen dat controle van resultaten de kern van zijn taak is.

Zelf in deze leiderschapsbox is een speciale aflevering gewijd aan de resultaatgerichte manager. Alles draait om resultaat en wie zich, zoals de voetballer in ons voorbeeld, niet onderwerpt aan deze imperatief, wacht het rijk van de irrationaliteit. Sterker nog, sommigen zullen de poging om juist op dat moment de bal via een truc in het te werken arrogant vinden. Laten we nog even horen wat de vader van de voetballer nog meer te vertellen heeft.

Mijn zoon is een 'gestische' voetballer. Hij vindt de trucs belangrijker dan het doelpunt. Soms ergert dat niet alleen zijn trainers, maar ook de ouders langs de lijn of zijn medespelers en, ik geef het toe, zijn eigen vader. Maar zijn wij dan hetzelfde als die ministers, adviseurs of managers? Waar komt die obsessieve focus op resultaat vandaan? Waarom accepteren we niet dat mensen zich ook gewoon kunnen verliezen in een proces? Waarom vinden we dat laatste niet aanvaardbaar?

We kunnen deze vragen hier niet allemaal beantwoorden, maar intuïtief weten we allemaal wel dat een samenleving waarin alles alleen maar draait om resultaat en het controleren van dat resultaat behoorlijk van het paadje af is. Zoals we in de inleiding al zeiden, drukt het woord 'geste' iets uit wat te maken heeft met management en organisatie en wat we onder druk van *resultatitis* zijn vergeten.

In die zin biedt geste ons misschien een mogelijkheid na te denken over leiderschap in wat Weber 'bureaucratisch-ambtelijke omgevingen' noemde. Heel misschien ontstaat hier zo een reëler beeld van wat leiderschap voor ambtsdragers of functionarissen zou kunnen betekenen. Voor hen lijkt de geest of de genius wat te hoog gegrepen. Maar wat heeft de geste ons concreet te bieden?

De kunst van het dragen

We weten allemaal wat gestes zijn. In Nederland gebruiken we het liefst het woord 'gebaren': het is iets wat we met ons lichaam doen. Handen spelen een belangrijke rol. Gebaren kunnen mooi zijn. Ze kunnen ons helpen bij het spreken. Soms, bijvoorbeeld als je niet uit je woorden komt, kan een gebaar de taal vervangen. Gebaren kunnen trouwens ook lelijk zijn: mensen steken hun middelvinger op, skinheads bedienen zich van een Hitlergroet ... Niet alle gebaren zijn mooi en het is van groot belang om dat bij alles wat volgt voor ogen te houden.

Tegelijkertijd zijn gebaren noodzakelijk, zeker in specifieke contexten. Met dove mensen wordt vaak via gebarentaal gecommuniceerd. In dergelijke situaties heb je het over gebaren die veel meer ingestudeerd zijn dan de spontane gebaren die ons alledaagse spreken vaak begeleiden. De Romeinse retoricus hebben de discussie over gebaren tot grote hoogte gebracht. Centraal stond daarbij de tegenstelling tussen techniek en spontaniteit. Gebaren zijn effectief als ze spontaan zijn, maar tegelijkertijd kan de spreker heel veel techniek ontwikkelen om die gebaren te maken. Tegenwoordig hebben politieke leiders als Barack Obama heuse 'gesticulatie adviseurs' in dienst!

Een leider, zo vonden de retoricus, wint de discussie niet alleen op basis van de beste argumenten. Hij moest ook beschikken over een heel repertoire aan gebaren. De meeste aanwezigen bij een debat konden in een wereld zonder microfoons de discussies niet of nauwelijks verstaan, maar ze konden de deelnemers wel zien. De welsprekendheid zonder woorden was voor hen minstens even belangrijk als de welsprekendheid met woorden.

Esthetiek speelde een cruciale rol. Kunt u zich leiders voor de geest halen die niet op de een of andere manier mooi zijn als ze spreken? Natuurlijk, we kunnen twisten over wat mooi en wat niet mooi is. Harry en Irene vinden waarschijnlijk anders aspecten rondom leiderschap mooi dan u, maar daar gaat het nu niet om. Onze belangstelling voor de geste hangt samen met een appreciatie voor schoonheid. Een redevoering ontroert niet zozeer omdat ze rechtstreeks op een doel afgaat, maar vooral omdat er mooie taalkundige en niet-taalkundige trucs in zitten, een beetje zoals de echte voetballiefhebber toch liever kijkt naar mooie mislukkingen op het veld dan naar glorieuze overwinnaars. Als leider moet je durven spreken zonder agenda!

Natuurlijk heeft de geste niet alleen een *letterlijke* dimensie. Een gebaar is volgens het woordenboek ook een 'handeling waardoor men een bepaalde gezindheid tot uitdrukking brengt of een bepaalde indruk wil vestigen'. Als u iemand vertrouwt, dan zegt dat volgens

deze definitie iets over hoe u over die persoon denkt. Als u iemand niet vertrouwt, dan zegt het uitblijven van dit gebaar ook iets over wat u denkt.

Maar de definitie in het woordenboek is niet helemaal gelukkig: het is heel moeilijk aan te wijzen welke gezindheid tot uitdrukking wordt gebracht door een bepaald soort gebaar. Er is zeker geen één-op-één relatie tussen gebaar en gezindheid. Sommigen beweren bij hoog en bij laag dat gebaar een bepaald soort stemming of gemoedstoestand uitdrukt. Maar ook hier geldt dat het heel moeilijk of zelfs onmogelijk is om vast te stellen hoe de relatie tussen gebaar en gemoedstoestand is.

Is het aanbieden van excuses, een zeer populaire bezigheid onder leidinggevenden in tijden van economische crisis, een uitdrukking van een bepaalde gemoedstoestand? Misschien, maar misschien ook niet. Bazen van grote bedrijven of politici die hun excuses aanbieden voor onfrisse zaken geloven we vaker niet dan wel. Die scepsis hangt samen met het feit dat gestes als het aanbieden van excuses ook plaats kunnen vinden zonder dat de persoon er iets bij voelt of denkt. Op dezelfde manier kunt u ook uw middelvinger opsteken zonder dat dit iets zegt over wat u op dat moment voelt of denkt.

Laten we daarom niet meteen vasthouden aan het probleem van de uitdrukking, zoals het woordenboek ons suggereert. Misschien kunnen we beter verwijzen naar de etymologie van het woord 'geste'. Die hangt samen met 'gerere', het Latijnse woord voor 'dragen'. Wie een gebaar maakt, draagt iets. Maar wat?

Middel zonder doel

De Italiaanse filosoof Giorgio Agamben heeft in verschillende geschriften gewezen op het belang van gestes voor onze samenleving. Onder geste verstaat hij grofweg een handeling die niet zozeer gericht is op een bepaald doel, maar juist een zekere mate van *onverschilligheid* heeft met betrekking tot dat doel. Om precies voor ogen te krijgen wat hier bedoeld wordt, moet een oud onderscheid tussen twee soorten handelingen gemaakt worden.

In het oude Griekenland onderscheidde men tussen *praxis* en *poiesis*. In het laatste geval gaat het om een bepaald soort handeling met een vooropgezet doel. Iemand kan bijvoorbeeld naar de apotheek lopen met de bedoeling om daar geneesmiddelen te halen. Het lopen is het middel, het geneesmiddel het doel. In het eerste geval, dat van *praxis*, gaat het om de actie zelf. Het lopen staat centraal, niet de noodzaak om een bepaald geneesmiddel te krijgen.

Bij *poiesis* gaat het dus om een handeling die een middel is om een bepaald resultaat te bereiken. En bij *praxis* is die handeling het doel zelf en is er helemaal geen sprake van een middel. Het hele idee van een geste bestaat erin dat het dit onderscheid van doelen en middelen als het ware opblaast en dat het alleen nog maar gaat om middelen zelf. Degene die gestisch handelt, heeft geen doel voor ogen, maar stelt zich op als een puur middel, dat wil zeggen: als een middel zonder doel.

Deze gedachten zijn moeilijk en abstract geworden in een tijd waarin doelen in de vorm van resultaat juist bij uitstek *concreet* worden gevonden. Denk maar eens aan de veel bezigde uitdrukking 'concrete resultaatafspraken'. Maar wat is hier concreet en abstract? Stelt u zich nog eens de 'gestische' voetballer voor: hij ziet zijn acties niet als iets wat ondergeschikt moet worden gemaakt aan een doel. Evenmin ziet hij zijn acties als een doel

in zichzelf: hij gaat niet het veld op met de gedachten dat hij alleen maar bepaalde trucs wil laten zien. Veeleer ontstaan die trucs in het proces zelf en bijna nooit zijn ze het gevolg van deliberatie. Die trucs zijn dus bij uitstek het concrete, het reële. Ze zijn, voor de ware liefhebber althans, mooi. Niets meer en niets minder.

De voetballer zit als het ware in het proces en maakt dat proces op allerlei onnavolgbare manieren tastbaar en zichtbaar. Zoals Agamben het uitlegt: hij zit in een medium zonder doel, een medium dat alleen maar communiceert wat het laat zien en verder niets uitdrukt dat hoger is en dat zou kunnen verklaren wat er gebeurt. In staat zijn om dit te doen, om dus los van doelen, resultaten, schema's, plannen, belangen, agenda's en andere abstracties te kunnen handelen is in de eigenlijke zin van het woord ethisch. Het is ook, zoals we al eerder zeiden, esthetisch. De Duitse filosoof Immanuel Kant (1724 - 1804) definieerde schoonheid als 'middel zonder doel'. In het gestische handelen kunnen het goede en het mooie dus samenkomen. *Kunnen!* Het is *niet* gegarandeerd. Lelijke gebaren, we zeggen het nog maar eens, zijn er ook.

Consequentieloosheid is dus cruciaal. Dansen kan net als voetbal gestisch zijn, maar de voorwaarde is wel dat het verder geen doel dient, ook geen doel op zich is. Zo zijn de tango of salsa geen vormen van *dirty dancing*. Het is niet de bedoeling dat de dansers een prijs winnen of dat ze elkaar uiteindelijk veroveren. Hun lichamen zijn in de dans niets meer en niets minder dan doelloze communicatiemiddelen.

Het gebrek aan agenda of oriëntatie zie je meteen. De charme van een tango verdwijnt bijvoorbeeld bij wedstrijddansen. Tango wordt dan een resultaatgerichte sport. De lichamen moeten als zuivere, intentieloze middelen enkel en alleen in een proces of gebeurtenis worden opgenomen. Ze worden gedragen door de gebeurtenis en dragen de gebeurtenis.

Leiderschap als zuiver middel

Hoe hangt geste nu samen met leiderschap? Je zou leiders kunnen zien als zuivere middelen. Het handelen, produceren, spreken of doen is veel minder belangrijk bij deze mensen dan het feit dat ze *dragende* factoren zijn bij bepaalde gebeurtenissen. We zullen wederom aan de hand van voetbal proberen uit te leggen waar het om gaat. Probeert u zich eens af te vragen waarom en wanneer een scheidrechter een puike voetbalwedstrijd fluit. Dat gebeurt, zo mogen we aannemen, niet als hij een bepaald doel voor ogen heeft, bijvoorbeeld de thuisclub laten winnen, de beste fluitist van het jaar te worden, of te willen opvallen. Goede scheidrechters zijn mensen die eigenlijk nooit opvallen en waar niemand het na afloop over heeft. Bijna onwaarneembaar dragen ze een bepaald soort gebeuren, in dit geval de wedstrijd. Ze dragen die wedstrijd en die kabbelt daardoor als het ware vanzelf tot een einde. Het is alsof het ze volkomen onverschillig laat wat er in de wedstrijd gebeurt. En toch is hun bestaan als middel zonder doel, zonder agenda of zonder partijdigheid absoluut noodzakelijk voor een correct verloop van de wedstrijd. Zonder mensen die kunnen zeggen dat het belang van clubs hen om het even is zouden die clubs nooit hun wedstrijden kunnen afwerken. De paradox van de goede scheidrechter is dat hij een gepassioneerde belangstelling voor passieloosheid heeft.

In de goede scheidrechter zou je een rolmodel kunnen zien voor gestisch leiderschap: puur middel, doelloos, niet gefocust op een bepaald soort resultaat. Zonder dit

soort mensen zouden de gebeurtenissen die we voetbalwedstrijden noemen niet kunnen plaatsvinden. Stelt u zich nu eens voor dat dit niet alleen bij voetbalwedstrijden gebeurt, maar ook in schoolklassen, op de werkvloer, in de politiek, en zelfs in de kerk. Stelt u zich eens voor dat er op al deze plekken mensen zijn die niet uit eigenbelang handelen, die zich kunnen wegcijferen ten opzichte van de gebeurtenissen waar ze slechts als middel deel van uitmaken, die geen al dan niet verborgen agenda's hebben en die zich daarom opstellen als zuivere middelen. Begrijpt u nu misschien wat met oude woorden als 'ambtsdrager' bedoeld zou kunnen zijn? Het gaat om mensen die zo functioneren dat je er eigenlijk nooit over hoeft te praten. Wanneer de Fransen spreken over 'gestion' wanneer wij 'management' bedoelen, dan zweven deze ideeën meer of minder duidelijk in de discussie mee.

Daarmee duiden we een dimensie van leiderschap aan die voor de meesten van u waarschijnlijk een stuk realistischer is dan de geestrijke en geniale individuen waar we het eerder over hadden: het leiderschap als een zuiver middel. Zonder mensen die op de een of andere manier hun eigen belangen weten weg te cijferen, zou de hele samenleving niet kunnen functioneren. Als resultaat in die samenleving een centrale categorie wordt en controle een centraal handelingstype, dan verliest die samenleving, en met haar alle instituties, een bepaalde handelingsdimensie uit het oog die ethisch gedrag pas mogelijk maakt.

Tegelijkertijd kun je gestisch leiderschap niet helemaal los zien van geest en genius. Een bepaald soort gedrevenheid, misschien zelfs een bepaald type manie, is wat ook nodig is voor scheidrechters, onderwijzers, politici of managers.

We duiden dat zojuist al aan toen we het in verband met de scheidrechter hadden over een passie voor het passieloze. Zonder een bepaald soort eigenzinnigheid gaat het niet: jezelf wegcijferen wil niet zeggen dat je volstrekt karakterloos of onpersoonlijk wordt. Scheidrechters worden hopeloos slecht als ze alleen maar de instructies van de bazen bij de internationale voetbalbonden opvolgen. Onderwijzers verliezen hun charme als ze alleen maar doen wat CITO hen opdraagt. De verhouding tussen de drie G's is dus buitengewoon ingewikkeld en verdient veel meer reflectie en bestudering.

In deze discussie over de geste hebben we bepaalde aspecten in herinnering willen brengen die we op de een of andere manier vergeten zijn of die we in het alledaagse organisatorische handelen niet meer een juiste plek durven of kunnen geven. Met de term geste proberen we na te denken over een soort van leiderschap dat binnen bereik ligt van functionarissen, ambtsdrager en professionals. We hoeven niet alleen maar na te denken over manische en charismatische persoonlijkheden. Zij zijn altijd de uitzondering op de regel. We zullen ons betoog daarom eindigen met een eenvoudig gedachtenexperiment dat wederom over een *alledaagse* gebeurtenis gaat.

5. Loslaten

Stelt u zich de volgende situatie voor: een kind van 11 jaar loopt naar zijn ouders en komt met een vermetel voorstel. Het wil voor het eerst in zijn leven in zijn eentje naar de binnenstad om daar een boodschap te doen. De ouders worden met de vraag geconfronteerd of ze hun kind voldoende vertrouwen om *alleen* naar de binnenstad te gaan. In eerste instantie zullen de zaak proberen te analyseren: hoe is de verkeerssituatie? hoe zit het kind in elkaar? wat zijn de mogelijke risico's waaraan het blootgesteld wordt?

Het kenmerkende van al deze vragen is dat ze geen heldere of precieze antwoorden toestaan. De ouders zijn nooit honderd procent zeker. Juist die onzekerheid zorgt ervoor dat ze uiteindelijk gewoon de beslissing moeten nemen het kind wel of niet te vertrouwen. *Geven* ze dit vertrouwen of niet?

Gesteld dat ze het doen, wat zou dit dan betekenen? In de eerste plaats betekent dit dat het kind een nieuwe wereld ingaat. Het mag gaan waar het voorheen niet mocht komen. In die zin is de geste van het vertrouwen een transformationele daad: de ouders veranderen de wereld van het kind door die wereld groter te maken. Daarmee wordt in de tweede plaats ook de relatie veranderd die ze met het kind onderhouden. De gemeenschap die we 'gezin' noemen, gaat een nieuwe fase in.

Hiermee duiden we op iets wat cruciaal is bij alle theorieën over leiderschap. We zagen al dat Plato vond dat leiders gemeenschappen moeten weven. In die zin is de geste altijd ook politiek, want politiek heeft altijd betrekking op gemeenschap, op de 'polis'. Maar centraal staat dat je durft te *veranderen*. In dat veranderpotentieel zien we de overeenkomst met de andere drie G's: geest, genius en geste tillen het denken *over* verandering en vernieuwing heen naar een *ander* niveau. Die transformatie gaat niet alleen maar over het veranderen van anderen of van de gemeenschap, maar gaat in haar diepste wezen ook om een zelftransformatie. De ouders komen, simpel gezegd, een stap verder in het opvoedingsproces dat we doorgaans aanduiden met de veelzeggende term 'loslaten'.

Dat 'loslaten' veronderstelt een zekere onverschilligheid ten opzichte van de uitkomsten. De ouders moeten durven accepteren dat het kind een ongelukje kan krijgen, kan verdwalen of iets anders kan overkomen. Een soort van onverschilligheid is hier van belang. We spreken hier vanzelfsprekend niet over 'onverschilligheid' in de cynische zin van het woord. Het maakt de ouders natuurlijk wel degelijk uit hoe het hun kind zal vergaan op zijn eigen zelfstandige exploraties door de binnenstad. Met onverschilligheid bedoelen we veeleer het vermogen om verschillende mogelijke uitkomsten te accepteren. Natuurlijk is niet iedere uitkomst aanvaardbaar. De ouders hopen niet dat hun kind onder een vrachtauto komt.

Maar een zekere passie voor passieloosheid is van belang. Een passieloosheid die een beetje te vergelijken is met de scheidrechter die eerder in ons betoog figureerde. In de onverschilligheid die wij hier op het oog hebben, zit een soort van liefde of intensiteit. Denkt u maar eens aan een zegswijze als: 'Lieve schat, ik blijf bij je onverschillig wat er gebeurt.'

Ouders schamen zich vaak als hun kinderen niet de perfecte resultaten halen, het zij op school, het zij op de sportvelden. En toch zou dat voor wat betreft hun liefde voor die kinderen niet mogen uitmaken. Als ouders krampachtig focussen op resultaat, zal de liefde tussen hun kinderen en henzelf snel bekoelen. Stel je voor dat de ouders in ons voorbeeld toch de consequenties vrezen van het vertrouwen dat ze willen geven en besluiten om het kind op dertig meter afstand te volgen. U kunt zich indenken wat de gevolgen zijn als het kind een keer omkijkt en ziet dat het gevolgd wordt.

Dat is niet anders in organisaties. Alleen fietsen we in deze resultaatgerichte tijden doorlopend achter onze mensen aan. En zijn het niet de medewerkers die gecontroleerd worden, dan zijn het wel de bazen zelf die moeten buigen voor nog hogere bazen ... Dat alles zegt iets over het gestische onvermogen van die organisaties. Mensen zouden, en dat is misschien wel de essentie van alles wat we willen zeggen, eens moeten leren begrijpen dat leiderschap in al haar goede *en* kwade vormen *nooit* resultaatgericht is. Zolang dat niet doordringt, zal het niet alleen met het veranderpotentieel van organisaties beroerd gesteld zijn, maar heerst er ook een algehele atmosfeer van kramp en malaise.

Over de auteur

René ten Bos is filosoof en organisatiedeskundige. Hij is als hoogleraar verbonden aan de Radboud Universiteit. Hij schreef onder andere de volgende boeken: *Modes in management* (2002), *Rationele engelen* (2005), *Het geniale dier* (2008) en *Stilte, geste, stem* (2011).

Colofon

De Leiderschapsbox is een uitgave van Managementboek.

Voor inlichtingen

Telefoon 010-4731397

info@managementboek.nl

Vormgeving Het Noorden Communiqueert

Samenstelling en redactie Jaap Boonstra en Pierre Pieterse

© Managementboek 2011

Alle rechten voorbehouden. Reproductie, kopiëring, verhuur, uitleen, publiekmaking en uitzending is niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

EAN 9789089590800