KENNIS CENTRUM
Agrofood en Ondernemen

inspireren, creëren en waarderen

Tussen leiderschap en verantwoordelijkheid

WAT GOEDE LEIDERS EN GOEDE VOLGERS MAAKT!

André Rouvoet | voorzitter van Zorgverzekeraars Nederland

CAH | Vilentum Hogeschool

WWW.SPREKERSBUREAU.NL
ASSEMBLEE SPREKERSBUREAU

Colofon

Tekst:
Mr. André Rouvoet,
voorzitter van Zorgverzekeraars Nederland

Uitgave:
CAH Vilentum Hogeschool,
Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen
Tel 088 - 020 6000
www.kcagro.nl

Bestellingen:
Mevr. S. van Dijk
info@kcagro.nl
Publicatienummer 13-001

Tekstredactie: Theo Maas, projectredactie.nl

Oplage: 200 exemplaren

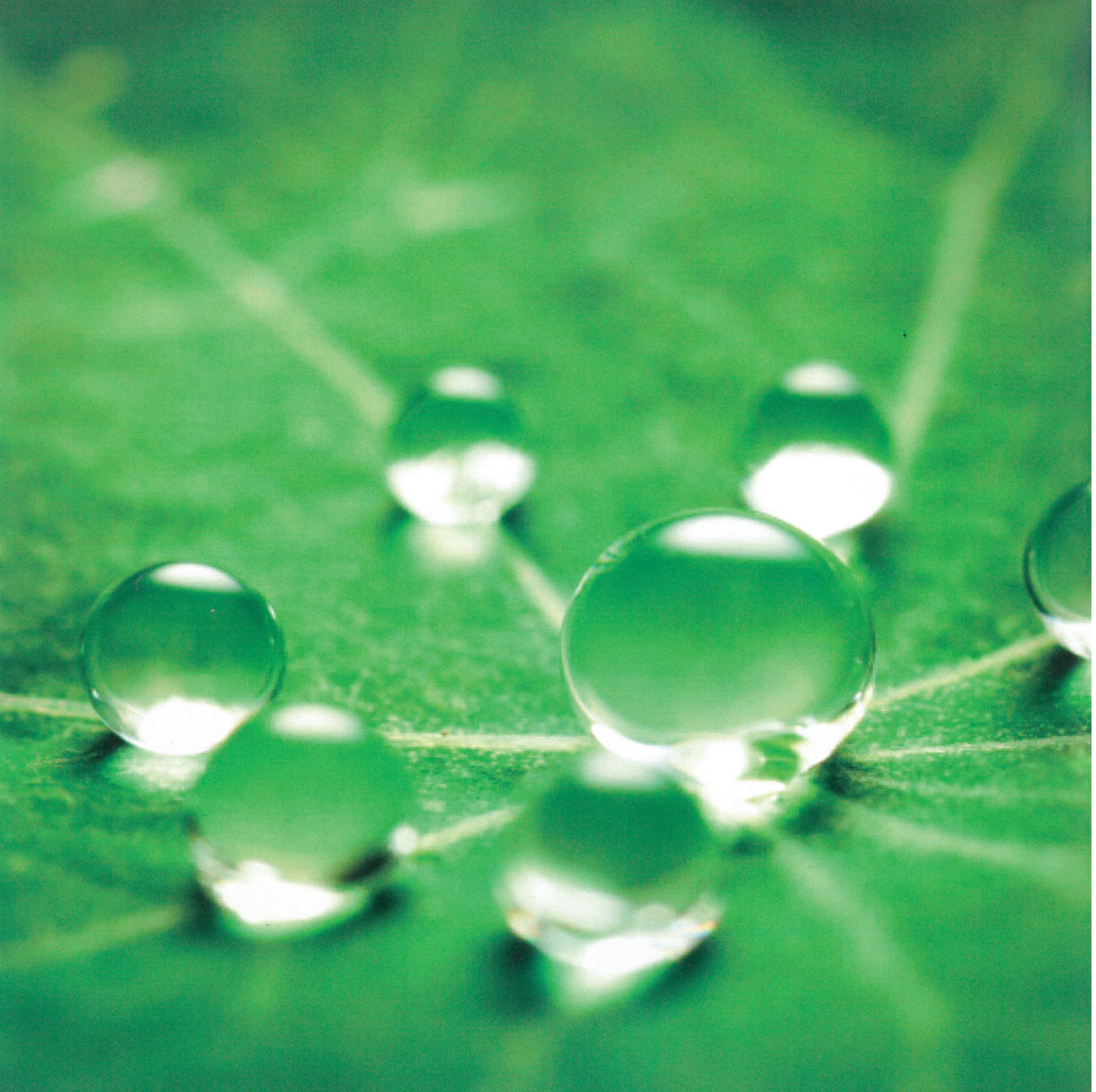
Opmaak: Advice, reclame-adviesbureau

Fotomateriaal: © Wikimedia Commons,
pagina 14: © Omroep Brabant
Copyright: © CAH Vilentum Hogeschool



Tussen leiderschap en verantwoordelijkheid

WAT GOEDE LEIDERS EN GOEDE VOLGERS MAAKT!



Woord vooraf

Deze eerste Life Lezing werd op donderdag 25 april 2013 uitgesproken door mr. André Rouvoet in het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen van CAH Vilentum in Dronten.

De lezing sluit aan bij de 'Economy of Life.' De 'Economy of Life' is de merkbelofte die de hogeschool CAH Vilentum en het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen willen uitdragen.

De lezing wordt aangeboden aan relaties van het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen als dank voor de goede samenwerking. De lezing is bedoeld als inspiratie, één van de kernwaarden van het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen.

Mr. André Rouvoet is een bekend Nederlands bestuurder en voormalig politicus. In het kabinet-Balkenende IV was hij minister voor Jeugd en Gezin en vicepremier en demissionair minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Daarvoor was hij namens de RPF en de ChristenUnie lid van de Tweede Kamer en fractievoorzitter. In 2003 ontving Rouvoet de Thorbeckeprijs, een prijs voor politieke welsprekendheid. In 2004 werd hij uitgeroepen tot politicus van het jaar. Sinds 1 februari 2012 is André Rouvoet voorzitter van Zorgverzekeraars Nederland.

Wij wensen u veel genoegen en inspiratie toe bij het lezen van de tekst van deze Life Lezing.

Met vriendelijke groet,

Ir. E. A. van den Boezem, projectleider Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen

Life Lezing 2013

ANDRE ROUVOET:

Dames en heren, ik wil graag beginnen met te zeggen dat ik mij zeer vereerd voel dat ik vandaag de eerste Life Lezing mag verzorgen. Ik heb begrepen dat het de bedoeling is hier een mooie, jaarlijkse traditie van te maken, en ik wens u daarbij veel succes.



Mr. André Rouvoet hield de eerste Life Lezing

ALS IK DUS EEN BOEK OVER LEIDERSCHAP ZOU SCHRIJVEN, DAN ZOU HET ZONDER ENIGE TWIJFEL HETEN: 'AUTORITATIEF LEIDERSCHAP!'

In de uitnodiging voor de lezing las ik het volgende: 'André Rouvoet neemt ons mee in leiderschap, volgerschap en eigen verantwoordelijkheid.'
U wordt dus geacht zich vandaag door mij te laten leiden. Ik zou daarom willen zeggen: Hoezo... 'end of leadership'?

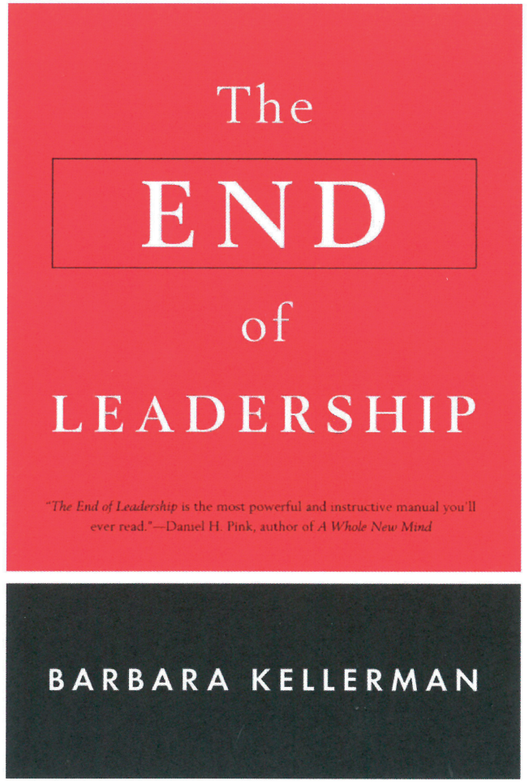
Leiderschap is tegenwoordig een uiterst populair thema. Er verschijnen talloze boeken over, er worden cursussen in gegeven, en er zijn conferenties over de aspecten van modern leiderschap. Er was zelfs enige tijd een christelijk magazine 'Leadership'.
Zelf heb ik over dit thema minstens een halve meter boeken in de kast staan. Boeken van Nederlandse, maar ook van internationale auteurs, mensen als Jim Collins, Stephen Covey, Bill Hybels en Rudolph Giuliani. Ik noem u voor de aardigheid een aantal titels: 'Authentiek leiderschap', 'Natuurlijk leiderschap', 'Moedig leiderschap', 'Dienstbaar leiderschap', 'Inspirerend leiderschap', 'Moreel leiderschap', 'Richtinggevend leiderschap', 'Visionair leiderschap'...
Ik geef het toe. Als we op de titels afgaan, is het allemaal niet erg verrassend of origineel. Bovendien hebben veel van deze titels een hoog tautologisch gehalte. Ik kom daar straks nog op terug, maar laat ik u eerst gerust stellen. Ondanks deze eerste kritische kanttekeningen heb

ik van de meeste boeken heel wat opgestoken over echt, hedendaags leiderschap.

Leiderschap is een issue geworden

Die populariteit van het thema leiderschap is één kant van de medaille. De andere kant is dat het concept leiderschap tegelijkertijd flink onder vuur ligt. Leiderschap is omstreden. Het wordt aangevochten, en niet altijd als vanzelfsprekend aanvaard. Leiderschap is een issue geworden.

In haar boek 'The end of leadership', geeft Barbara Kellerman kritiek op wat zij 'the leadership industry' noemt. Kellerman is hoogleraar aan de Harvard University, en zij gaat hier vrij ver in. Overigens, misschien even ter relativering, las ik in de Washington Post enige tijd geleden een fraai artikel over wat genoemd werd 'an annoying trend'. Het ging over de trend om 'the end of everything' te verkondigen. Op de foto bij dat artikel ligt het boek van Kellerman in een stapel andere boeken die allemaal



Barbara Kellerman schreef het boek The end of leadership

ergens het einde van prediken: the end of power, the end of the free market, of nature, reform and sex. Verder the end of cheap China, of overeating, history, lawyers, money, education. The end of men, of poverty, of reason, of the good life. Het einde van big, van work, van growth, van business as usual'... kortom: je kunt het zo gek niet bedenken of het einde ervan is al eens voorspeld en nauwkeurig geboekstaafd!

We zijn er nog...

U voelt het geloof ik al wel aankomen: ik geloof zelf niet zo in dit soort teraardebestellingen. Laat ik nog maar eens in herinnering roepen hoe Francis Fukuyama destijds het einde van de geschiedenis predikte, en zelfs van 'de laatste mens'. Dat is inmiddels zo'n 20 jaar geleden, en we zijn er nog...

Maar toch. Er is al met al wel reden voor de constatering dat leiderschap niet meer vanzelfsprekend is, niet meer 'zomaar' wordt geaccepteerd, laat staan blind gevolgd. De relatie, of als u wilt het 'sociaal contract' tussen leiders en volgers is fundamenteel gewijzigd. Leiderschap moet zich bewijzen. Het moet worden 'verdiend', zeggen we dan. Ik geef u hiervan een moderne illustratie: de sociale media, en meer in het bijzonder Twitter. Op Twitter zijn volgers niet per definitie aanhangers. Ze bieden tegenspraak, slikken niet alles voor zoete koek, en zijn soms juist je critici. Neemt u dit gerust van mij aan, ik kan er over meepraten... Volgers op Twitter vragen voortdurend om verantwoording. Ze dagen je uit, of ontvolgen je net zo makkelijk als ze het met een tweetje niet eens zijn.

Een andere, met name voor jongeren herkenbare illustratie van de veranderende, of veranderde, verhoudingen tussen leiders met autoriteit en hun volgers, hun publiek, is een programma als The Voice of Holland. Hier is het niet de jury van deskundigen, de 'leiders,' maar de publieksstem die bepaalt welke kandidaat doorgaat naar de volgende ronde.

Een wat algemenere observatie betreft het toenemende gewicht, en de rol en betekenis van opiniepeilingen. In zekere zin leven wij in een meningendemocratie. Daarbij wil ik overigens meteen opmerken dat ik persoonlijk de oprechte overtuiging heb dat een land niet geregeerd kan worden door Maurice de Hond, of door het NIPO! Politiek, en regeren, is meer dan het in wetgeving vertalen van de optelsom van meningen en belangen.

Onbehaaglijk gevoel

Eerlijk gezegd bekruipt mij het onbehaaglijke gevoel dat 'leiders' maar al te vaak zelf bijdragen aan deze verschuiving. Ik zie politieke leiders die via focusgroepen of via Twitter op zoek gaan naar hun politieke programma of hun prioriteiten, of zelfs voor hun inbreng bij een Kamerdebat! Laat er geen misverstand over bestaan: luisteren naar en interactie met volgers, of in dat geval kiezers is mooi, maar leiders verliezen hun gezag als ze voortdurend de indruk wekken het zelf ook niet te weten, of elke richting even goed te vinden. Enigszins gechargeerd zou dat kunnen klinken als: 'Ik wil uw leider zijn, als u mij zegt waar we heen gaan.'



Tekort geschoten in de morele dimensie van leiderschap

Laat ik daar eens een oudtestamentisch voorbeeld van een algemeen erkend en gerenommeerd leider tegenover stellen: Mozes. Mozes vroeg niet aan het volk waar het heen wilde. Hij hield niet eerst een referendum of opiniepeiling. Mozes had een door God ingegeven visie en leidde het mokkende en mopperende volk daar, soms tegen heug en meug, naar toe.

En daar komt nog iets bij. Veel leiders stellen teleur en anders dan vroeger weet de hele wereld dat in no time. Iedereen heeft er ook een opinie over. Uit de helaas talloze actuele voorbeelden hiervan noem ik er een paar: Lance Armstrong, de Rooms-katholieke Kerk, Dominique Strauss Kahn.

De morele dimensie van leiderschap

Soms is er ook de uitzondering: de leider die tegenvalt, maar bij zijn volgers toch niet heeft afgedaan. Bill Clinton is daar een goed voorbeeld van. Ik zag onderweg hiernaartoe dat hij net een Twitter-account heeft geopend en na 4 tweetjes al 280.000 volgers heeft... En, als ik uit eigen ervaring mag spreken: ik was, en ben, zeer kritisch over Clinton als leider, omdat ik van mening ben dat hij volstrekt tekort is geschoten in de morele dimensie van leiderschap. Tegelijkertijd kan ik niet ontkennen dat ik zwaar onder de indruk was van zijn uitstraling en zijn charisma toen ik twee jaar geleden het voorrecht had hem te ontmoeten tijdens een conferentie in het Friese Achlum. Dat neemt niet weg dat we hier wel stuiten op het gelijk van Barbara Kellerman. Het onbeperkte, kritiekloze, bijna religieuze vertrouwen in leiders is niet meer, en dat heeft zeker ook te maken met het gedrag van veel van die leiders.

Daar staat wel iets tegenover. Er is mijns inziens blijvend behoefte aan leiders die richting wijzen in een complexe omgeving. Leiders die initiatief nemen en mensen weten mee te nemen. Dit brengt me bij mijn eigen visie op leiderschap.

'...De kunst van het mogelijk maken...'

Mag ik u eens een aantal kenmerken van 'de ware leider' noemen? Ten eerste: Ze hebben een duidelijke visie. De pastor van een van Amerika's bekendste kerkgenootschappen, Bill Hybels schreef hierover: 'Visie is de kern van leiderschap'. En de eveneens Amerikaans auteur Stephen Covey wordt in de VNO-NCW publicatie Leiderschap uit 2006 als volgt geciteerd: 'Leiderschap is de kunst van het mogelijk maken'.

Leiders zijn inspirerend en enthousiasmerend. Zij leven, werken en spreken vanuit een passie en een overtuiging. Ze zorgen voor een goede organisatie en zijn authentiek. Overigens, maar terzijde...en dit sluit het verbeteren van vaardigheden niet uit, maar de echte leider houdt zich verre van het aanleren van kunstjes!

EEN LEIDER HEEFT HET VERMOGEN OM TE FOCUSSEN OP DE GAVEN DIE HIJ ZELF HEEFT, EN OM LOS TE LATEN WAT ANDEREN BETER KUNNEN.

Andere trefwoorden zijn integriteit – wees een 'heel mens', overal dezelfde – met verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld het algemeen belang, en vakbekwaamheid. Een leider heeft het vermogen om te focussen op de gaven die hij zelf heeft, en om los te laten wat anderen beter kunnen. Dat geldt voor leiderschap in de politiek, in het bedrijfsleven, maar ook bijvoorbeeld in de kerk.

Een wezenlijk kenmerk van echt leiderschap is dat de autoriteit voortvloeit uit de inhoud, niet uit de functie. Ik kan u daarvan een goed voorbeeld geven uit mijn eigen politieke ervaring. Ten tijde van het eerste Paarse kabinet, tussen 1994 en 1998, bestond er discussie over de vraag wie de oppositieleider was. 'Officieel' was dat Jaap de Hoop Scheffer, die immers de fractievoorzitter was van de grootste oppositiepartij. In de beleving van

EEN LEIDER PRAAT MENSEN NIET NAAR DE MOND, EN DURFT NEE TE ZEGGEN. HIJ ZORGT VOOR GOEDE MENSEN OM ZICH HEEN.

Nelson Mandel, een echte en visionaire leider



velen was het echter Paul Rosenmöller, die als uitdager van minister-president Kok de inhoudelijke strijd tegen het kabinetsbeleid aanvoerde.

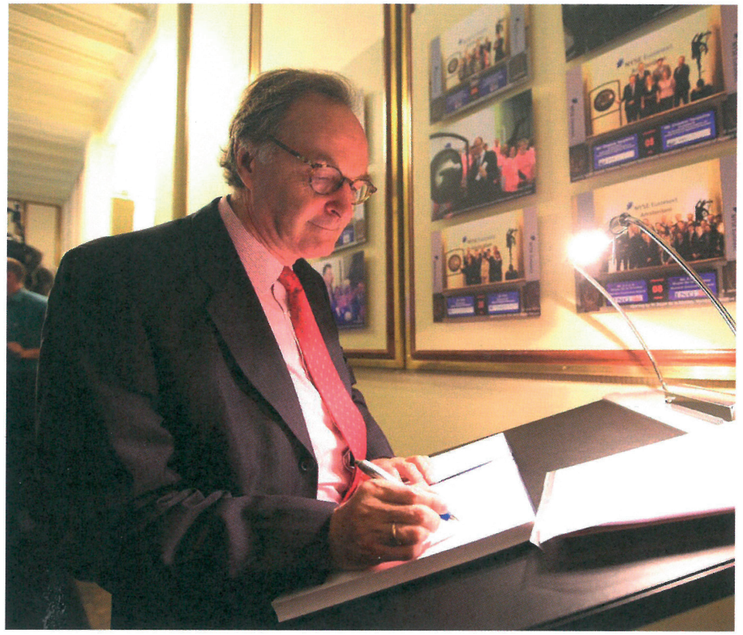
Een goede leider organiseert ook zijn eigen tegenspraak. Hij omringt zich niet met louter loyale en kritiekloze geestverwanten. Hij kan dus ook goed tegen kritiek. Dat veronderstelt uit de aard der zaak ook dat je als leider niet alleen 'zendt', maar ook 'ontvangt'.

Bereidheid tot verANTWOORDing

Om daarvan nog maar eens een voorbeeld te ontlenen aan Twitter: Geert Wilders heeft meer dan 250.000 volgers, maar volgt zelf niemand. Hij reageert nooit op tweets aan zijn adres. Even ter vergelijk: het account van President Obama heeft 30 miljoen volgers en volgt 660.000 accounts. Onze eigen Twitter-koningin Femke Halsema heeft 220.000 volgers en volgt 600 anderen. Waar het om gaat is responsiviteit, de bereidheid tot verANTWOORDing!

Ik noem u nog een paar, mijns inziens essentiële, kenmerken van de ware leider. Een leider praat mensen niet naar de mond, en durft nee te zeggen. Hij zorgt voor goede mensen om zich heen, met aanvullende kwaliteiten. Een goede leider organiseert zijn eigen opvolging. Hij trekt zich de nederlagen aan en deelt de successen. Jim Collins, de Amerikaanse consultant en auteur noemt deze 'inclusiviteit' van leiderschap, de 'raam-spiegelmentaliteit'. En ten slotte: charisma is mooi, maar maakt iemand niet per definitie tot een goed leider.

Als we tegen deze achtergrond op zoek gaan naar voorbeelden van echte en visionaire leiders, komen we al snel uit bij mensen als Nelson Mandela, Mahatma Ghandi en - onder de wereldleiders van vandaag - Barack Obama. Zelf denk ik daarbij ook aan de Amerikaanse predikant Billy Graham en - verder terug in de geschiedenis – mensen als de Engelse politicus en filantroop William Wilberforce, Henry Ford en Martin Luther King. Ik noem deze namen ook in het licht van het eerder gegeven citaat van



Alexander Rinnooy Kan, voorbeeld van een Nederlandse leider

Covey. Het zijn stuk voor stuk leiders die hun leven hebben gewijd aan hun missie, aan het werkelijkheid maken van hun visie en hun droom.

Met enige spijt moeten we hier vaststellen dat dit kaliber leiders in de Nederlandse politiek uitermate schaars is. Dat heeft er wellicht mee te maken dat ons land geen echte 'sterke leiders-cultuur' kent, zoals dat bijvoorbeeld in de Verenigde Staten het geval is. Als ik zelf enkele Nederlandse namen zou moeten noemen, dan kom ik uit bij mensen als Herman Wijffels en Alexander Rinnooy Kan. Deze twee hebben overigens gemeenschappelijk dat ze nooit een actieve politieke rol hebben gespeeld...

In dit verband is het nuttig om er, als het gaat om leiderschap in de politiek, nog eens op te wijzen dat het leiden, het regeren van het land meer is dan het managen van de 'BV Nederland!' Ik heb eerlijk gezegd een geweldige hekel aan die puur zakelijk-instrumentalistische term.

Hans van Mierlo

Ook hier kan ik vanuit het eerste Paarse kabinet een voorbeeld noemen. Toen de 'founding father' van dat kabinet, Hans van Mierlo, werd gevraagd naar de missie van 'zijn' kabinet, antwoo rdde hij: 'Missie? Hoezo missie? Being there, daar gaat het om!' Het enkele feit van de totstandkoming van een paars kabinet, dus zonder de christen-democraten, was voor Van Mierlo blijkbaar voldoende. Vanuit een inhoudelijke visie op leiderschap zoals ik die zojuist heb geschetst mag duidelijk zijn dat een dergelijke opvatting en invulling van leiderschap niet bezielend is, en mensen niet meeneemt, motiveert of enthousiasmeert. Als dit de overheersende visie op politiek leiderschap in ons land zou zijn, vrees ik dat Barbara Kellermann meer gelijk krijgt dan mij lief is...

Toch is het wel goed om hier een kleine relativering aan te brengen. We horen dikwijls dat het vandaag de dag niet gaat om de inhoud, de politieke boodschap, maar vooral

om de boodschapper, de 'poppetjes'. De eerlijkheid gebiedt echter, dunkt mij, om te zeggen dat dat niet alleen tegenwoordig het geval is. Ook vroeger ging het in de politiek maar al te vaak eerst en vooral om de poppetjes. Daarna kwam vaak pas het verhaal, de visie. Denkt u maar eens aan het volgende rijtje: Drees, Romme, Van Agt, Den Uyl, Wiegel, Lubbers en Van Mierlo. En we kunnen nog verder terug gaan, naar de beginperiode van onze parlementaire democratie. Was het bij voormannen als Thorbecke, Groen van Prinsterer en Kuyper echt heel anders?

Aan het eind van deze lezing wil ik, gelet op de context van de lezing en het netwerk van relevante relaties waarbinnen CAH Vilentum opereert, nog een enkele korte opmerking maken over ondernemend leiderschap. Bij mijn voorbereiding werd ik getroffen door een opmerking van ICT-ondernemer Jan Baan in het magazine Leadership van augustus 2006. In plaats van 'visie' spreekt Baan bij voorkeur over 'passie' of 'droom'. En hij zegt daarover: '...zonder passie geeft een leider zijn droom op.' Verderop zegt Baan, kort en krachtig, als tip aan leiders in bedrijven en ondernemingen: 'Ken je zwakheden.'

'Wel de baas, niet de leider'

Een tweede boodschap ontleen ik aan Piet van Schijndel, tot december 2012 lid van de Raad van Bestuur van de Rabobank. In de eerder genoemde uitgave van VNO-NCW uit 2006 geeft Van Schijndel een verwijzing naar het Evangelie van Marcus: 'Wie onder u groot wil zijn, moet uw dienaar zijn.' En als belangrijk kenmerk van waar leiderschap zegt Van Schijndel dat 'leiderschap je wordt toevertrouwd,' ...mensen moeten zich veilig bij je voelen, anders ben je wel 'de baas', maar niet 'de leider'...

Ik zou daar graag aan willen toevoegen dat we niet al te gretig moeten spreken over zoiets als 'dienend leiderschap'. Op zichzelf is het natuurlijk een mooie gedachte, maar leiderschap betekent wel leiden, niet volgen! Tegelijkertijd - en daarin schuilt volgens mij het waardevolle



Piet van Schijndel

van de notie van dienend leiderschap word je leider door dienstbaar te zijn. Als ik dat vertaal naar de politiek dan is het goed ons te realiseren dat een minister weliswaar algemeen wordt beschouwd als een leider, maar dat de titel minister eigenlijk 'dienaar' betekent...

Er zou, naast alles wat ik heb gezegd over leiderschap, ook het nodige te zeggen zijn over volgerschap, maar daarvoor ontbreekt mij in het kader van deze lezing de ruimte. Laat ik volstaan met het vragen van uw aandacht voor de bijbelse notie van het 'discipelschap', als keerzijde van het ware leiderschap. Discipelschap is geen slaafs volgerschap, maar een bewust volgen van de leider, aangeraakt en aangestoken, geënthousiasmeerd door diens visie, diens missie, diens boodschap en droom.

Het einde van leiderschap? Nee!

Ik keer terug naar de aankondiging van deze lezing, naar mijn verwijzing naar het boek van Barbara Kellerman. Zijn we echt aangekomen bij het 'End of leadership...?' Het einde van leiderschap? Met overtuiging luidt mijn antwoord: Nee! Wat we wel zien is een transformatie van dat leiderschap. Hedendaags, modern leiderschap kent een directer contact en een directere interactie met de burger, de kiezer, de volger. Wat we zien gebeuren is een vermaatschappelijking van het debat. Een voortdurende, voor mijn part 'verTwittering' van het debat. Levenslang volgerschap is er niet meer bij. Dis is een ontwikkeling die nieuwe eisen stelt aan de moderne leider, en aan diens presentatie en communicatie.

Misschien kunnen we wel een vergelijking maken met opvoeden. Vroeger kenden we vooral, of uitsluitend, de autoritaire opvoeding. Daarna volgde een periode van permissieve opvoeding, die we ook wel de 'democratische' of zelfs de 'laissez-faire' opvoeding noemden. Sinds 1995 overheerst de zogenaamde autoritatieve opvoeding, een opvoedingsstijl die redelijke grenzen stelt, die uitlegt en dat doet met gezag en liefde. Je zou kunnen zeggen: een stijl van opvoeden en beïnvloeding die berust op overtuiging en gezag.

Als ik dus een boek over leiderschap zou schrijven, dan zou het zonder enige twijfel heten: 'Autoritatief leiderschap!'

Zwevende volgers en zwevende leiders

Tot slot nog één ding. Wat ik zeker weet is dit: het probleem van de zwevende volger los je niet op met zwevende leiders...! Uiteindelijk blijft er altijd, ook nu, behoefte aan mensen die vastigheid en zekerheid bieden. Mensen die richting wijzen in verwarrende tijden. Leiders die open staan voor tegenspraak en kritiek, maar wel vanuit een beslistheid over hun eigen visie en idealen. Ofwel: geen tijd zonder eigentijdse leiders!



KENNIS CENTRUM
Agrofood en Ondernemen

De Drieslag 2
8251 JZ Dronten

T. 088 - 020 6000

info@kcagro.nl
www.kcagro.nl

Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is onderdeel van de aeres groep