

Leiderverheerlijking

Een pleidooi voor wat minder leiderschap
en wat meer meesterschap

Sietse Rauwerdink

Leiderschap wordt gezien als het toverwoord om alles op te lossen. De grond waarop deze claim gebaseerd is, kan echter vrij eenvoudig in twijfel worden getrokken en lijkt eerder bepaalde belangen te dienen. Is leiderschap dan helemaal overbodig? Zeker niet, vindt de auteur van deze bijdrage. Maar laten we de focus verleggen naar 'meesterschap', zodat we onszelf weer kunnen organiseren op horizontale wijze, in plaats van dat wij ons van bovenaf laten organiseren.

Inleiding

Leiderschap, leiderschap, leiderschap – het grote toverwoord van onze moderne tijd. Er is geen probleem te groot, of leiderschap is de oplossing. Maar is dat wel terecht? En was dat altijd al zo? En waar komt deze behoefte aan leiding eigenlijk vandaan? Is het niet een vorm van magisch denken, waardoor we andere 'oplossingen' wellicht over het hoofd zien? Dat is het onderwerp van dit betoog. Uit eigen ervaring in werk- en leefgemeenschappen weet ik dat mensen heel goed in staat zijn tot zelforganisatie en zelfbestuur. En ik heb ontdekt dat er in de geschiedenis talloze voorbeelden bestaan van gemeenschappen die dit deden zonder externe autoriteit of vrijgestelde leider.

We staan nu mogelijk weer voor zo'n periode van zelfbestuur, aangezien we de bestaande machtsstructuren zien afbrokkelen waar we bij staan. Dus laten we even proberen buiten de gebaande paden te treden, zodat we de onnatuurlijke balans die is ontstaan – doorgeschoten naar een eenstemmige, eenzijdige, eenvormige en eenkennige 'leiderverheerlijking' in literatuur en media – een beetje recht kunnen zetten. Want de keizer heeft geen 'kleren' aan, maar ... mensen!

Hoe het allemaal begon

Al zo'n vijftien jaar help ik werk- en leefgemeenschappen om zichzelf te organiseren en ik verwonderde me al vrij snel over het feit dat groepen aan het einde van de sessie

Figuur 1. De oorspronkelijke omslagillustratie van Hobbes' *Leviathan*: de sterfelijke god, de vorst, opgebouwd uit 'zijn' volk.



steevast aan mij vroegen: 'En wat nu?' Terwijl het nu toch echt aan deze mensen zelf was om er iets van te maken. Ik realiseerde me dat ik, als (bege)leider, zelf het obstakel vormde, daar ik een machtspositie had die het eigenaarschap bij de groep tenietdeed en aangeleerde afhankelijkheid veroorzaakte.

Dit bracht mij ertoe om te experimenteren met werkvormen om mijzelf overbodig te maken, zodat er wel eigenaarschap kon ontstaan. En ik zag vervolgens dat mensen wel degelijk in staat zijn om zichzelf op eigen kracht te organiseren, zonder dat er een externe autoriteit (zoals een leider) voor nodig is om dit in goede banen te leiden. Als vanzelf staan er mensen uit hun midden op om het voortouw te nemen in het opvolgen ervan. Dit nemen mensen echter pas van mij aan, als zij het zelf hadden meegemaakt. Om aan te tonen dat ik hier niet degene ben die gek is, ben ik mij gaan verdiepen in onze geschiedenis om mijn aannames te toetsen en onderbouwen. En zo ben ik erachter gekomen dat onze gangbare manier van besturen op basis van leiderschap niet de standaard, maar de afwijking is.

Heersend leiderschapsverhaal

We beginnen in het hier-en-nu met de huidige tijdsgeschiedenis, waarin we zo'n beetje doodgegooid worden met crises. Als je niet beter zou weten, lijkt de hele wereld in brand te staan en moordt iedereen elkaar uit. Media, wetenschap en politiek vertellen dat 'de wereld steeds sneller verandert' en we ons op het randje van 'chaos' – wat eigenlijk alleen 'leegte' betekent – bevinden met grootse, apocalyptische visioenen van het einde van de wereld dan wel de mensheid. Er staat heel wat op het spel.

Als we meegaan in dit verhaal, moet er logischerwijs onmiddellijk gehandeld worden, liefst gisteren al, maar in ieder geval nu het nog kan. Richting, visie en daadkracht hebben we daarvoor nodig. Juist: leiderschap! Of het nu sterk leiderschap is, nieuw leiderschap, verbindend leiderschap of dienend. Doet er niet zoveel toe welk bijvoeglijk naamwoord je ervoor plakt, zolang het maar leiderschap is. Want er moeten knopen worden doorgehakt en we moeten voorwaarts in de vaart der volkeren. Dergelijke beeldspraak is tekenend, daar meestal gebruikgemaakt wordt van de voertuigmetafoor. De gemeenschap of de organisatie wordt dan verbeeld als een gezelschap in een auto of schip of als een vloot. En dat voertuig gaat op reis naar een nog onbekende, nieuwe wereld. Het beloofde land, waar het gras groen is en 'heerlijk' – over dat woord later meer.

Maar om dat voertuig met succes en zonder kleerscheuren daar te krijgen, is er richting nodig ofwel, vertaald in Latijns-Nederlands: 'directie'. En dan moet er toch ook wel gestuurd worden: 'bestuur'. En er kan er maar één aan dat stuur staan of erachter zitten, maar één de baas zijn: de 'bestuurder'. Een voertuig zonder bestuurder staat stil, dus leiderschap is onontbeerlijk. De rest van het reisgezelschap bestaat als gevolg daarvan enkel uit afhankelijke, passieve passagiers. Zij reizen mee met de leider in de 'gewenste richting' en zijn 'stuurloos' zonder hun bestuurder.

De rode draad in dit verhaal is: we bevinden ons nu ergens, dit noemen we 'A', we willen of moeten met z'n allen (schijnbaar) ergens anders naartoe, waar alles beter is, deze bestemming noemen we 'B', we hebben een plan en een route nodig om daar te komen, dit noemen we 'van A naar B', en om daadwerkelijk van A naar B te komen met zo'n voertuig, is de bestuurder de eerste en enige die het voertuig 'in beweging' kan brengen.

Leider als reddende held

Maar nu komt het vervelende nieuws: geen enkele organisatie of gemeenschap gaat ooit daadwerkelijk van A naar B, tenminste niet meer sinds de ontdekkingsreizen uit de koloniale tijd. En naast het feit dat we daar tegenwoordig een wat ongemakkelijke nasmaak bij hebben, is het op zichzelf al een bijzondere beeldspraak. Stel je maar eens voor dat je met jouw afdeling of wijk daadwerkelijk van punt A naar punt B zou gaan, dat zou een volksverhuizing betekenen van bijbelse proporties, een ware exodus á la Mozes. Over Mozes gesproken: dat is waar je het leiderschapsnarratief uiteindelijk naar zou kunnen herleiden. In onze joods-christelijke maatschappij is dit nog altijd een van de stichtende verhalen. Het verhaalt van Mozes die het volk van de Israëlieten bevrijdt uit de handen van een tirannieke slavendrijver, de farao. Mozes leidt, haast eigenhandig, het volk naar het beloofde land van melk en honing, waarbij hij op de berg Sinai de goddelijke openbaring ontvangt om de arme mensen aan de hand van de Wet (met hoofdletter) te bevrijden van hun zonden, gesymboliseerd in het gouden kalf.

Het is niet mijn bedoeling om dit verhaal tekort te doen; ik wil alleen laten zien dat dit een blauwdruk is voor het verhaal van de heroïsche leider. En dat dit een nogal een-

vormige en eenzijdige versimpeling is van de werkelijkheid, die zijn kracht vooral vindt in de eindeloze herhaling ervan, maar in feite niet echt strookt met de werkelijkheid. En dan moet je bedenken dat dit volk tenminste nog daadwerkelijk is verhuisd van A naar B.

De leider speelt in het heersende narratief het archetype van de held. En heldendom is iets wat wij in onze tijd vereren, verlangen en nastreven. In de literatuur en filmindustrie is de held (of protagonist) bijna zonder uitzondering de hoofdpersoon, mede door Joseph Campbells *Hero's journey* (1949), dat een belangrijke inspiratiebron is voor de huidige, eindeloze stroom van eenvormige (super)heldenfilms. In onze eeuwige oorlogsobsessie, moderne sportverering en de politieke 'arena' zien we hetzelfde patroon. Er worden schijnbaar hele gevechten en oorlogen gevoerd door voor- en tegenstanders, waarbij het publiek steeds wordt verleid om partij te kiezen in deze woedende strijd van goed en kwaad, leven en dood, winnaars en verliezers. Waarbij de leider – of dit nu een president, CEO, lijsttrekker of trainer/coach is – de grote roerganger van mythische proporties is, om wie alles om draait en naar wie iedereen vol verwachting kijkt om alles in beweging te zetten. Een zonnebloemensyndroom, waarbij iedereen continu de zon volgt, op zoek naar oplossingen voor problemen. Het grenst aan magie om iets of iemand dergelijke kwaliteiten toe te dichten, met een heuse heldenstatus en leiderscultus tot gevolg.

Geboorte van de beroepsleider

Waar komt dit idee van de heroïsche leider vandaan? Welk mens- en wereldbeeld ligt hierachter verscholen? Hiervoor moeten we terug naar de grote denkers uit de oudheid, de verlichting en de moderne tijd, waar al die tijd al een hardnekkig verhaal de ronde deed. Het verhaal dat de mens niet in staat is zichzelf te leiden of organiseren en dus (be)sturing van boven nodig heeft. Hobbes beschreef bijvoorbeeld in *Leviathan* (1651): 'In onze natuurtoestand (...) is het menselijk bestaan (...) eenzaam, armoedig, afstotelijk, beestachtig en kort.' Niet bepaald een positief mensbeeld over vertrouwen, eigenaarschap, participatie en zelfsturing; termen die leiders van nu graag bezigen. En Rousseau beschrijft in 1762 waarom er een sociaal contract, een verticale machtsverhouding, nodig zou zijn: 'Deze overgang van de natuurtoestand naar de burgerlijke toestand (...) vervangt in zijn gedrag instinct door rechtvaardigheid (...) dat hem van een stom en bekrompen dier maakte tot een denkend wezen en een mens.' Tot slot het *Plakkaat van verlatingshe*, uit 1581 – in 2018 uitgeroepen tot 'pronkstuk van Nederland' – dat opent met: 'Het is aan ieder bekend dat een vorst, als dienaar van God, geacht wordt zijn onderdanen te beschermen tegen alle onrecht, overlast en geweld, zoals een herder zijn schapen beschermt.'

Veel van deze teksten zijn eeuwenoud, maar toch is dit verhaal door de tijd niet veel gewijzigd. Ook tegenwoordig heten wij officieel 'EU-onderdanen'. Wat cynisch vertaald komt hieruit een verhaal naar voren van arme, willoze schaapjes die geherderd moe-

ten worden om hen te behoeden voor hun wilde, zondige en onbeschaafde natuur. Het ‘gewone’ (werk)volk wordt gereduceerd tot inferieur of ondergeschikt, als vee dat door beschaafde mensen getemd en ‘beschaafd’ moeten worden om te voorkomen dat men elkaar bij het minste of geringste de koppen inslaat. Dit beschavingsoffensief vraagt om leiderschap van een superieure voorhoede van ingewijde intellectuelen, een avant-garde.

Dit narratief is de voedingsbodem geweest voor heersers om te rechtvaardigen dat zij als enigen het recht hadden om te regeren, omdat zij als superieuren, uitverkorenen of ‘bovengeschikten’ nu eenmaal waren geboren om het volk te leiden. De betekenis hiervan is mooi zichtbaar gemaakt in de beroemde omslagillustratie van *Leviathan*,

waar een vorst op staat wiens lichaam niet is bedekt door kleding, maar volledig is opgebouwd uit ‘personen’ (die hij juridisch expliciet onderscheidt van ‘mensen’), met uitzondering van het

We staan mogelijk weer voor een periode van zelfbestuur, aangezien de bestaande machtsstructuren afbrokkelen

gekroonde hoofd, de soevereine vorst. Dit is vergelijkbaar met de cartesiaanse scheiding tussen lichaam en geest, tussen doen en denken, tussen handen en hoofd. De dubbele betekenis van ‘hoofd’ is tekenend, omdat het letterlijk boven het lichaam (van het Latijnse ‘corpus’, de wortel van ‘corporatie’) staat en nu nog terugkomt in bijvoorbeeld de termen ‘afdelingshoofd’ en ‘eenhoofdige directie’.

Maar waarin onderscheidt de leider zich nu eigenlijk precies van anderen, zoals medewerkers, burgers of volgers? Dat is het feit dat zo iemand volledig is vrijgesteld om al zijn tijd te spenderen aan het leiden van de mensen die het eigenlijke werk verrichten: de medewerkers of burgers, ofwel het (werk)volk, het lichaam, de handen. De leider staat daar als ‘hoofd’ dus letterlijk buiten, boven en los van, waarmee een scherp verticale scheiding ontstaat tussen boven en beneden. Rousseau dacht daarbij oprecht dat het hoofd ‘onmogelijk een belang kan hebben of met het hunne (het Volksbelang) in strijd kan zijn’. Dat is toch wel wat naïef, want iedereen die in een organisatie heeft gewerkt, zal kunnen bevestigen dat een dergelijk ‘hoofd’ – of dat nu een externe autoriteit, bestuur of de voltallige top met staf is – een totaal eigen wil kan ontwikkelen, vaak zelfs onafhankelijk van het eigenlijke bestaansrecht.

Dat iemand een dergelijke topositie mag bekleden of zetel mag bezitten, is iets wat wij nu behoorlijk vanzelfsprekend vinden, maar lange tijd en op vele plekken in de wereld heerste er van nature een groot en gezond wantrouwen richting dergelijke heersende klassen. De volledig vrijgespeelde leider is dan ook niet ‘van hier’, maar is een Romeins-Griekse uitvinding, terug te herleiden tot de aristocraten. Volgens Plato vormden zij de ideale regering van ‘wijzen’ of ‘filosoof-koning’, die voor hun noeste denkwerk moesten worden vrijgesteld van arbeid en daarmee het pluche verdienden. En die zetels waren per definitie beperkt in aantal, exclusief, wat ook de voedingsbodem lijkt te zijn

van de huidige inclusiebeweging, die zich daartegen verzet. Het zou daarom niet misstaan om de vrijgespeelde leider een beroepsleider te noemen.

Eeuwenoud piramidespel

Wat deze beroepsleiders in de moderne tijd met elkaar deden, zouden we tegenwoordig kunnen typeren als een piramidespel, waarbij een kunstmatige schaarste werd geschapen richting de top van de machtsstructuur, waar alle welvaart en macht zich concentreert. Dergelijke situaties ontstaan echter niet van nature, maar vaak naar aanleiding van een kunstmatige machtsgreep of revolutie. Als er een vorst binnenviel die claimde dat hij vanaf nu de baas was, zette hij overal zijn poppetjes neer om zijn belangen te dienen. Denk aan Filips II en de hertog van Alva en je hebt een beeld. Zo werd de natuurlijke toestand omgedraaid: van het natuurlijke, lokale zelfbestuur van onderaf naar een centraal bestuur van bovenaf. Karel de Grote had bijvoorbeeld ook slim bedacht om het 'ding' (de volksvergadering, waarover later meer) te verbieden, zodat mensen niet meer op eigen houtje besluiten mochten nemen of recht mochten spreken. Alle besluiten moesten vanaf nu via de ene, grote baas en anders zwaaide er wat.

De voornaamste manier om een dergelijk rijk of imperium op te bouwen, is door het ongewenste gedrag af te dwingen onder dreiging van een vorm van geweld. Het definiërende aspect van elke (post)moderne staat is daarom ook het monopolie op georganiseerd geweld. Gedurende de afgelopen eeuwen kwamen de heersende klassen er echter achter dat je niet duurzaam kunt regeren met fysiek geweld alleen. Waar dit voorheen werd gepleegd met het zwaard, gebeurt dit tegenwoordig met de pen: met wetgeving, beleid, geld, schulden, rechtszaken, 'nudging', gedragsverandering, contracten, protocollen en bureaucratie. En dit alles wordt handig ondersteund door digitale technologie, waarbij mensen het gevoel krijgen dat zij zelf aan het roer staan.

Waarom zouden mensen anders hun verworven rechten en vrijheden – van oudsher waren dit fysieke gebieden, net als heerlijkheden – uit vrije wil opgeven, om zich als 'slaaf' of 'burger' te onderwerpen aan het 'algemeen belang', zoals de verlichte denkers het graag zagen? Hobbes (1651) concludeert: 'Er is maar één manier waarop een dergelijke gemeenschappelijke macht kan worden opgericht, (...) wanneer allen hun macht en hun kracht op één man overdragen, of op één vergadering, die de wil van allen afzonderlijk bij meerderheid van stemmen tot één wil kan terugbrengen. (...) Dit is de geboorte van de grote Leviathan, of liever de sterfelijke God, aan wie wij onder de onsterfelijke God onze vrede en veiligheid danken.' Hier zegt Hobbes iets wezenlijks, want de verticale scheiding van machten is te herleiden tot feodale en godsdienstige tijden, waarin de Heer als alziend en almachtig werd gezien. Deze grote denkers van de 'verlichting' zouden de macht het liefst aan de Heer zelve geven, maar Zijn vertegenwoordiger op aarde, de sterfelijke God, is een goede tweede. Een 'heer' die ons mag 'beheersen' en 'overheersen' en zelf 'heerlijk' mag genieten van alle 'heerlijkheden' in zijn 'heerlijkheid'.

Dergelijke machtsconcentratie kan echter nooit onbeperkt door blijven groeien. Er zijn nu eenmaal grenzen aan de groei en er komt steeds weer een moment, zo leert de geschiedenis ons, dat elk imperialistisch kaartenhuis in elkaar stort. Meestal omdat de afstand tussen de 'top' en de 'vloer' te groot wordt en de heersende klasse alle contact met de werkelijkheid verliest en vooral uit eigenbelang handelt. De vijand komt dan niet meer van buiten, maar van binnen. Het volk pikt de privileges van de heersers niet meer, de voorrechten die letterlijk vóór de rechten van anderen komen.

Sluit uit, verdeel, verenig en heers!

Het basiskenmerk van zo'n piramidespel, dat al eeuwen, ja zelfs millennia wordt gespeeld, is centralisatie van macht. En het belangrijkste middel om dat te bewerkstelligen, is een allesomvattende doctrine of ideologie, meestal gevat in een woord dat eindigt op 'isme'. Omdat mensen zo'n totaalverhaal niet zomaar accepteren, wordt allereerst verdeeldheid gezaaid door een groots probleem of een crisis te verkondigen die niet decentraal door de mensen zelf is op te lossen. Vervolgens wordt iets of iemand tot vijand gebombardeerd, waarbij mensen via communicatie of propaganda worden verenigd om gezamenlijk te vechten tegen deze vijand, door hen uit te sluiten (exclusie) en weg te zetten als tweederangsburgers. Mensen die daar tegenin gaan, worden gecensureerd en 'gecanceled' en tot het kamp van de vijand gerekend. Tot slot wordt het volk een gecoördineerde en centraal georganiseerde 'oplossing' geboden, zodat de nieuwe, gecentraliseerde macht de wereld of de mensheid kan 'redden van het kwaad'. Wederom een waar heldenepos waar Hollywood een puntje aan kan zuigen.

Want wat is nu het bepalende kenmerk om een piramidespel te herkennen? Door niet zozeer te kijken naar de crisis of het probleem zelf, maar naar de oplossing die wordt verkocht. Is dat er een van decentralisatie, waarbij de macht lager wordt gelegd bij de mensen zelf, of van centralisatie, waarbij de macht wordt geconcentreerd bij een kleine groep?

Zo wordt het probleem ('chaos' door stuurloosheid) geschapen om de oplossing ('orde' door centrale sturing) verkocht te krijgen. En als de crisis maar ver genoeg wordt opgeblazen en eindeloos herhaald, zullen mensen hun zeggenschap gewillig overdragen aan het leiderschap, omdat een crisis van een dergelijke omvang enkel op het allerhoogste niveau daadkrachtig kan worden aangepakt. Of de crisis nu werkelijk bestaat, is dan niet eens meer van belang. In de hoofden van de mensen is zij werkelijkheid geworden. En zo wordt de noodzaak en instemming ('consent') voor centralisatie, concentratie en accumulatie van macht gefabriceerd en wordt de zeggenschap steeds hoger gelegd, tot een enorm kaartenhuis dat praktisch onbestuurbaar wordt en waarmee de top op steeds grotere afstand komt te staan.

Zowel de leiders als de volgers realiseren zich echter vooraf niet voldoende dat, hoe hoger zij klimmen, de mate van beïnvloeding steeds kleiner en stroperiger wordt en zij

meer en meer een worden met de status quo. Om toch de schijn van daadkracht en verandering te wekken, moeten zij terugvallen op beeldvorming als belangrijkste strategie. Waarmee een dagtaak ontstaat voor allerlei stafleden om te rechtvaardigen dat zij, de leiders en hun staf, vrijstelling van arbeid verdienen, maar ook dat hun werk (of 'bullshit job') betekenis heeft. Deze neiging om in te grijpen in andermans zaken om de eigen positie te rechtvaardigen en bestendigen, noem ik ook wel 'interventiedrang', iets waar leidende wereldmachten een handje van neigen te hebben.

Evolutie van het piramidespel

De beroepsleiders en alle 'agenten' (staf, adviseurs) die daar omheen cirkelen, discussiëren eindeloos over hoe zij dit spelletje nog beter kunnen spelen. Wellicht iets sociaal veiliger en inclusiever, maar de fundamenten ervan – zoals exclusiviteit en kunstmatige scheiding van machten – worden toch niet echt ter discussie gesteld. Hoewel we trots zijn op het afschaffen

van de slavernij, wordt de achterliggende piramidestructuur ongemoeid gelaten. Sterker nog, deze piramide is enkel hoger geworden en ik durf te beweren dat wij leven in een

Laten we de focus verleggen naar 'meesterschap', zodat we onszelf weer kunnen organiseren op horizontale wijze

toestand van 'vrije slavernij', waarin wij in deze tijd de vrijheid hebben verworven om te kiezen wie ons mag overheersen, zowel in het werk als in de maatschappij. Want ook in de huidige tijd zijn deze piramidespellen met beroepsleiders nog alomtegenwoordig, zoals in onze postmoderne managementmaatschappij. Zo worden nog altijd piramides gebouwd en eigenlijk altijd van de deksteen naar beneden. Zoals je begrijpt, kán dit niet eens; het druist in tegen alle natuurwetten, volgens welke je enkel vanaf de aarde iets kunt opbouwen en dat leidt tot luchtkastelen die met het hoofd in de wolken worden bedacht door 'astrale denkers'.

Dit idee van steeds grootschaligere organisatie in steeds meer verticale lagen heeft de basis gevormd voor onze huidige massamaatschappij, waarin 'big business' en 'big government' samen de dienst uitmaken en de postmoderne equivalent van Leviathan belichamen. De wet van de afnemende meeropbrengst toont zich dan ook steeds vaker in het structurele falen door chronische en terminale overorganisatie in veel te veel verticale lagen met centrale sturing, waar van alles wordt verzonnen waarmee de mensen in de samenleving of op de werkvloer vooral van samen leven en werken worden afgehouden, en het hoofd van Leviathan aan letterlijke 'inflatie' onderhevig is. Een bureaucratisch waterhoofd is het gevolg.

Wat daar nog bij komt, is dat vele van deze enorme organisaties, met talloze bureaucratische leemlagen, zwijgrangen en glazen plafonds, eigendom zijn van ‘vreemden’, buitenstaanders met andere belangen, zoals aandeelhouders, investeringsfondsen en durfkapitalisten. Zij nemen deze organisaties over om de vruchten van andermans arbeid te plukken en verbergen hun identiteit achter eigen structuren van nog meer rechtspersonen met beperkte aansprakelijkheid. Om tot slot met het verworven kapitaal te speculeren en het te doen groeien zonder waardevermeerdering. Met het krimpende aantal megamoederbedrijven collectiviseert de arbeid, maar individualiseert het eigendom in steeds minder handen, wat ook wel als een legale vorm van parasitering en slavernij wordt geduid.

En ook bij bedrijfsovernames speelt zich hetzelfde imperialistische spel af als bij staatsgrepen. Als er bijvoorbeeld een bedrijfsovername plaatsvindt, plaatst de overnemende partij een batterij ingewijde beroepsleiders op strategische plekken om de boel te managen namens de nieuwe eigenaars. Met verandermanagers en communicatieadviseurs wordt een kunstmatige, nieuwe orde geschapen, om mensen in het gareel te houden die moedig weerstand bieden tegen de overheersing.

Praktisch elke organisatie is sinds Napoleon een publiekrechtelijke dan wel privaatrechtelijke rechtspersoon geworden, zoals een (politieke) vereniging, stichting of naamloze vennootschap. Zo’n rechtspersoon is bovendien potentieel onsterfelijk, heeft juridisch beperkte aansprakelijkheid en krijgt een eigen wil, identiteit en persoonlijkheid. En deze organisaties worden dan ook als personen aangesproken (‘De overheid faalt ...’, ‘De Partij heeft besloten ...’, ‘Apple heeft aangekondigd ...’). Dit zijn tot persoon gemaakte ofwel verpersoonficeerde objecten, waaraan mensen als subject of onderdaan onderworpen zijn, inclusief hun (zichtbare) leiders. Onze scheppingen beheersen ons; het is de wereld op z’n kop. Zo is de macht verschoven van de moderne sterfelijke God van Hobbes naar onze postmoderne, onsterfelijke goden. Associaties met het monster van Frankenstein zouden niet uit de lucht gegrepen zijn.

Twee mensbeelden en bestuursvormen

De aartsvader van de bestaande staatsvormen is nog altijd Plato, hoe modern we ook menen te denken. De oude Griekse filosofen zijn en blijven de grootste inspiratiebronnen voor de heersende klassen en het gymnasium is nog altijd het hoogst aangeschreven onderwijs. In *Politeia* ofwel *De staat* schetst Plato vijf verschillende maatschappelijke constituties in volgorde van goed naar slecht: de ideale aristocratie (macht naar de wijzen), timocratie (macht naar de edelen), oligarchie (macht naar de rijken), democratie (macht naar de volksmassa, het ‘algemeen belang’) en tot slot de dictatuur/tirannie (macht naar de alleenheerser). Het lijkt alsof Plato hier alle mogelijke vormen beschrijft, maar dat is niet zo. De vormen die hij beschrijft, hebben namelijk een gemene deler: er is een heersende klasse die losstaat van de mensen die geregeerd worden. Plato beschrijft

enkel de verschillende soorten heersende klassen: hoe dan ook moet er volgens hem een heersende klasse zijn, waarbij uiteindelijk één lichaam (of dit nu een man of een vergadering is) beslist. En wie beslist, beschikt en wie beschikt, bezit. Zelfs bij een democratie is dit het geval, waarin (zoals ook Hobbes beschrijft) de meerderheid van stemmen wordt gereduceerd tot één stem: de stem van het 'algemeen belang' of de 'tirannie van de meerderheid'.

Deze focus op eenheid, eenstemmigheid, eenvormigheid, eenzijdigheid, eensgezindheid, eendracht en eenvoud noem ik 'monocratie', waarin alle macht is geconcentreerd en gecentraliseerd bij de facto één entiteit die met één stem spreekt en dicteert wat er moet gebeuren en zo de regels van 'Het Spel' bepaalt, met een verticale scheiding van machten als gevolg. En tijdens mijn zoektocht besepte ik dat er één wezenlijke bestuursvorm mist in het rijtje. En dat is niet 'anarchie' ofwel 'leiderloosheid', maar een vorm van zelfbestuur, zonder een heersende klasse van vrijgestelde beroepsleiders. Deze is niet gebaseerd op 'één', maar is veelstemmig, veelvormig, veelzijdig en veelvoudig.

Dat dit een blinde vlek is, zelfs (of juist) voor Plato, is mij helder geworden uit mijn eigen praktijk. Ik verkondig al vijftien jaar in wezen hetzelfde: dat mensen prima zelf in staat zijn om een goed gesprek te begeleiden. Beroepsleiders en hun agenten geloven echter pas dat groepen een goed gesprek kunnen voeren zonder begeleiding, als zij het ook daadwerkelijk hebben meegemaakt en zij zijn weerhouden van hun interventiedrang op het proces. Tot die tijd hebben zij het gevoel dat een gesprek altijd begeleiding behoeft. En hoe 'lager' het niveau van de mensen, hoe meer begeleiding zij desgevraagd nodig zouden hebben.

Ik begon in te zien dat er een bepaald mensbeeld achter schuilgaat dat teruggaat naar Douglas McGregor en zijn befaamde, vaak platgeslagen theorie X en Y, waarbij theorie X ervan uitgaat dat de mens passief en lui is, en zoveel mogelijk probeert om werk te vermijden en theorie Y dat mensen gemotiveerd zijn, van nature graag werken, zichzelf onder controle kunnen houden en creatief zijn. Als je het wat meer bijbels wilt houden, zijn mensen van nature meer geneigd tot zonde en het kwade of tot deugd en het goede.

Net als McGregor ben ik zelf ook tot de conclusie gekomen dat X en Y beide nodig zijn, maar daarnaast maakt de volgorde verschil. En dan merk je dat we in woorden Y wel voorop stellen, maar in daden X, omdat we geneigd zijn te denken dat het werk alleen gedaan wordt als één persoon de baas is, in de vorm van een leider of begeleider die direct sturing geeft, regels en kaders opstelt en dit afkondigt onder dreiging van een vorm van dwang. Laten we dat het kunstmatige mensbeeld 'XY' noemen, dat zijn uitwerking vindt in de bestuursvorm 'monocratie' die van bovenaf en buitenaf werkt in verticale lagen.

En dat mensbeeld klopt, als je gelooft dat mensen niet in staat zijn zichzelf te organiseren of als je iets gedaan wilt krijgen van mensen waar zij zelf niet uit vrije wil voor zouden kiezen (zoals slavernij of moderne loonarbeid). Want als je de vruchten van andermans arbeid wenst te plukken, moet je mensen van je afhankelijk maken en moet je X wel voorop stellen. Dan zijn beïnvloeding, sturing en dwang van buiten en boven door een externe autoriteit, dus leiderschap, altijd noodzakelijk. En als je heel slim bent,

gebruik je theorie Y om mensen voor je te winnen, door hen het gevoel te geven dat zij het uiteindelijk zelf voor het zeggen hebben.

Als je daarentegen Y voorop stelt, ga je ervan uit dat mensen zichzelf prima kunnen organiseren, van onderaf en van binnenuit. Als mensen kunnen doen wat zij van nature als het juiste zien en zij hier zelf over kunnen beslissen en beschikken, is X enkel als achtervang nodig, voor als het misgaat of er rotte appels in het mandje blijken te zitten. En zelfs dat kunnen deze mensen dan vaak zelf oplossen. Laten we dat het natuurlijke mensbeeld 'YX' noemen; dit vindt zijn uitwerking in de bestuursvorm die ik de 'cocratie' noem, waarin jij en ik onszelf met elkaar organiseren, van binnenuit, via 'getrapte', directe vertegenwoordiging en verantwoording, in een 100 procent horizontale verhouding.

Leiders bestaan bij de gratie van volgers

Maar hoe kan het toch dat we dit allemaal toestaan? Als het werkelijk zo erg is, zouden we er toch wel iets aan doen? Dan zouden we toch in opstand komen? En zo komen we bij de psychologische dynamiek tussen leiders en volgers. Want als we het over leiderschap hebben, moeten we het vanzelfsprekend ook hebben over volgerschap. Als er een persoon leiding geeft, moeten er ook mensen zijn die leiding ontvangen. Als er iemand machtig is, moeten er ook onmachtigen zijn. De een bestaat bij de gratie van de ander; ze zijn onderling afhankelijk. De leider moet onderdanen of ondergeschikten hebben om een bepaalde machtspositie te verwerven en behouden.

Leider en volger bevinden zich in een archetypische ouder-kindrelatie, zo stelt Rousseau ook, maar ik zou het liever een stiefouder-stiefkindrelatie noemen. De stiefouder (leider) wil graag een stiefkind (volger) om voor te zorgen, die op zijn beurt voor hem zorgt. En andersom heeft het stiefkind (volger), althans voorlopig, de stiefouder (leider) nodig om in zijn onderhoud te voorzien. Deze verticale afhankelijkheidsrelatie vormt de basis, maar we weten allemaal welke rol een stiefouder heeft in sprookjes: het is een wolf in schaapskleren.

Nu zul je wellicht denken: 'Maar de mensen die jij volgers noemt, zijn toch volwassen, die zijn toch geen kind meer?' En dat klopt wat betreft biologische leeftijd wel, maar als het erop aankomt, zijn veel mensen in hun behoeften bijzonder afhankelijk van anderen of van het 'systeem' en verdedigen het met hun leven. Een vorm van het stockholmssyndroom. En zien zij zich genoodzaakt zich te gedragen als de eerdergenoemde 'schapen' die daarom actief vragen om een 'herder'. Zij zien meer leiderschap standaard als de oplossing voor alle problemen, zolang zij zichzelf maar niet hoeven te leiden.

Het gevolg hiervan is dat er enorme massa's mensen zijn die enkel nog orders hoeven op te volgen, terwijl er nog maar één eindverantwoordelijk is aan de top: de leider, die echter op enorme afstand staat. De houding van dergelijke volgers vormde voor Hannah Arendt (1969) de basis voor het totalitarisme en 'de banaliteit van het kwaad'. Het kwaad manifesteert zich als de individuele verantwoordelijkheid verloren gaat en

mensen zich laten reduceren tot een radertje in een machine. Dit verschijnsel noemt Peter Senge (1990) ook wel 'shifting the burdens', waarbij de last wordt verlegd naar elders of hoger.

Steeds meer mensen beginnen de nadelen van het piramidespel door te krijgen en gaan op zoek naar alternatieven. Zij herinneren zich dan hoe zelforganisatie van nature kan gaan. Zij zien in dat zij niet zozeer een agent hoeven te zijn 'naar boven' en zich hoeven te onderwerpen aan een grote leider, maar ook verandering van onderaf kunnen steunen waar zij zelf

aan kunnen bijdragen.

Zij kiezen ervoor om als

volwassen 'cocreator'

verantwoordelijkheid te

nemen, afscheid te nemen

van de onvervulde, verti-

cale afhankelijkheidsrelatie en zichzelf weer te besturen. De sleutel tot bevrijding uit dit drama ligt dus niet zozeer bij de beroepsleider of vorst, want daar wordt voldoende over geklaagd (ook door mij), maar bij de volgers of het volk zelf.

Waar het om gaat, is dat de afhankelijkheidsrelatie tussen leider en volger in wezen eenzijdig is. De leider is altijd afhankelijk van volgers. Het volk kan zonder vorst, maar de vorst niet zonder volk. De vorst ontleent zijn bestaansrecht aan zijn volk. Volgers hebben, als zij eenmaal tot de realisatie komen en verantwoordelijkheid nemen en dus volwassen worden, helemaal niets (bijvoorbeeld een systeem, technologie of wet), niemand (bijvoorbeeld een leider of held) of nergens (bijvoorbeeld een missie, ideologie of utopie) anders buiten zichzelf nodig.

In deze tijd van leiderverheerlijking hebben we grote behoefte aan 'voorlieden'

Ook zelfbestuur is eeuwenoud

Dat cocratie of een vorm van zelfbestuur mogelijk is, begint langzaam maar zeker tot de mensheid door te dringen. Mede doordat we merken dat meer van hetzelfde niet meer werkt. Al decennialang zijn onderdrukte groepen bezig zich te bevrijden uit hun ondergeschikte positie, waarbij 'leiders' organisch uit hun midden naar voren kwamen. Denk aan nieuwe 'helden' – die juist luizen in de pels waren voor de zittende macht – als Nelson Mandela, Martin Luther King of Mahatma Gandhi en er ontstaat meteen een ander soort heroïsche leider; veeleer een 'antiheld', een 'antagonist'.

Dat wij ook tijden van zelfbestuur kenden, is overigens terug te vinden in de geschiedenisboeken. De gilden gingen uit van het bottom-up-principe. Je begon als leerling, werkte je op tot gezel en uiteindelijk was je de materie meester, maar bleef je meewerken. Vrijgespeeld worden als 'leider' is dan een heel wezensvreemd verschijnsel, want ook stamleiders deden dat er van oudsher gewoon bij, bovenop hun andere

taken en arbeid, net als onze gemeenteraadsleden dat nog immer doen. De besturing van Nederland is daarom van oudsher ook van onderaf opgebouwd. Van de gemeenten naar de provinciale staten, naar de Staten-Generaal. Dit is sinds een ruime eeuw omgedraaid met de opkomst van politieke partijen en de directe verkiezing van de leden van de Tweede Kamer met een top-down-besturing als logisch gevolg.

Bij stammen in Noordwest-Europa was daarnaast geen sprake van een vast bestuur of regering, maar was de volksvergadering het centrale en finale besluitvormingsorgaan. Als er werd vergaderd, werd er geregeerd en rechtgesproken. Geen burger werd uitgesloten (exclusie) of ingesloten (inclusie). En als stammen iets met elkaar te bespreken hadden, werd er met meer mensen vergaderd en rechtgesproken of stuurden zij vertegenwoordigers direct uit hun midden. Deze ‘volksvergadering van de vrijen’ noemden zij een Ding, waar onze uitspraak ‘dat is best wel een ding’ zijn oorsprong vindt en waar ook dinsdag naar vernoemd is; de dag van het ding. En ons kort geding herinnert ons aan het feit dat daar ook (gewoonte)recht werd gesproken. In Athene, de bakermat van wat wij nu democratie (durven te) noemen, heette het Ding een Ekklesia (met wekelijks zo’n vijfduizend deelnemers), in de vroege Sovjetunie een Sovjet (arbeidersraad) en in Zwitserland kennen zij dit nog in bepaalde kantons als Landsgemeinde.

Mooie voorbeelden van nu zijn Nobelprijswinnares Elinor Ostrom (1990) met haar onderzoek naar de ‘commons’ (meent), waarin zij in de praktijk heeft onderzocht en aangetoond dat groepen mensen onder bepaalde voorwaarden heel goed zichzelf op vrijwillige basis kunnen organiseren en reguleren, zonder de last te hoeven verleggen naar een externe autoriteit of agent (zoals een staat of markt). Of David Wengrow en David Graeber (2021), die talloze casussen aandragen van hoogbeschaafde volkeren die zichzelf wisten te besturen, ook op grote schaal, met lange perioden van vrede, vrijheid en voorspoed. Het is ook te zien in het Rijnlands organiseren van Jaap Peters (2021) of de vele vernieuwende initiatieven en werkwijzen rondom zelforganisatie, duurzaamheid en inclusie. Er is een duidelijke behoefte in de samenwerking en samenleving om de dingen anders en eenvoudiger te organiseren.

Meesterschap heeft de toekomst

Bij cocratie of zelfbestuur draait het dan ook niet zozeer om wie de baas wordt, maar over het kennen van en leiding geven aan zichzelf of, nog mooier, zelfmeesterschap. Steeds meer mensen zoeken naar gemeenschapszin vanuit zichzelf en de ander, en niet vanuit een afstandelijk en collectief ‘Wij’, wat zowel grootschalig kapitalisme als communisme kenmerkt. En zo iemand heet dan niet meer een leider, maar een meester of meewerkend voorman: iemand die de materie beheerst en daarom ook snapt wat een besluit daarover doet.

Mensen met deze kwaliteiten zijn er overigens genoeg, maar ze zijn vaak ingekapseld in grootschalige machtsstructuren, waar zij werken als oliemannetje (bijvoorbeeld als manager) tussen top en werkvloer en zich als beroepsleider niet kunnen doorontwikkelen tot meester, omdat zij in wezen een agent van het spel zijn, waar zij zelf de regels niet van kunnen veranderen of de vruchten van kunnen plukken. In deze tijd van leidersverheerlijking hebben we daarom grote behoefte aan ‘voorlieden’.

- Voorlieden die bekwaam en bevlogen zijn in hun vak, dit meester zijn en daarom zelf de vruchten mogen plukken van hun arbeid, zonder deze af te hoeven dragen aan een hogere macht, en de zelf verwezenlijkte overvloed en invloed delen met hun medemensen, omdat zij met deze macht en vrijheid om weten te gaan.
- Voorlieden die voorop durven te lopen en blijven meewerken vanuit een natuurlijke, doorleefde interne autoriteit, zonder een geveinsde, kunstmatige externe autoriteit waarmee zij zich de ‘eerste’ zouden wanen (à la *Il principe* van Macchiavelli uit 1532) en niet zozeer leiden, maar vooral misleiden en hun positie misbruiken.
- Voorlieden die zich daar bevinden waar het gebeurt, de context en het vakgebied begrijpen om met elkaar tot passende besluiten te komen, zonder zich als beroepsleiders los te kunnen maken van de mensen waar deze besluiten op van toepassing zijn.
- Voorlieden die vakmensen in staat stellen om óók meester te worden, zonder uitsluiting (exclusiviteit) of voorrechten, zonder ondergeschikten of critici met hun ellebogen te weren van het pluche.
- Voorlieden die uit hun midden op kwalitatieve gronden eigen vertegenwoordigers kiezen die de kar gaan trekken en worden afgevaardigd naar grotere vergaderingen, omdat de mensen in de gemeenschap zelf deze persoon als meest bekwaam daartoe achten, zonder de noodzaak tot massale en afstandelijke leidersverkiezingen.
- Voorlieden die hun natuurlijke gezag als een ‘verantwoordelijkheid’ zien om hun gemeenschap te vertegenwoordigen en vooruit te helpen, en niet primair als een ‘mogelijkheid’ om kunstmatige macht uit te oefenen om eigen belangen te dienen of anderen te onderwerpen (Scholl e.a., 2022).
- Voorlieden die met hun poten in de klei simpelweg hun steentje bijdragen om A tot A+ te maken en vanuit die praktijk te tonen dat je de wereld daadwerkelijk een beetje beter en mooier kunt maken, zonder de pretentie om massa's met zalvende woorden van een dystopisch A naar een utopisch B te brengen en gedesilluseerd afhaken.

Tot besluit

Iedereen zal het er over eens zijn dat ons als mensheid veel te doen staat. Hoe we hier echter mee om willen gaan, is onze eigen keuze. En dit is terug te brengen tot een binaire basiskeuze. Gaan we door op het gebaande pad en leggen we de verantwoordelijkheid

en zeggenschap steeds hoger, op basis van mensbeeld XY (de monocratie), waarbij er uiteindelijk maar één de baas kan zijn? Of voegen we de daad bij het woord en gaan we onszelf weer leren besturen op basis van mensbeeld YX (de cocratie), zodat jij en ik ons herinneren hoe het ook alweer was om onszelf te organiseren en grootse dingen mee te maken, zonder al die leiderverheerlijking? ■

Literatuur

- Plakkaat van verlatingshe* (1581). Website: www.nationaalarchief.nl (maart 2024).
- Arendt, H. (1969/2022). *Eichmann in Jerusalem: de banaliteit van het kwaad*. Atlas Contact.
- Campbell, J. (1949/2008). *The hero with a thousand faces*. New World Library.
- Graeber, D. & Wengrow, D. (2021). *The dawn of everything: a new history of humanity*. Farrar, Straus & Giroux.
- Hobbes, Th. (1651/2006). *Leviathan*. Boom.
- Machiavelli, N. (1532/2005). *De heerser*. Athenaeum.
- McGregor, D. (1960/2006). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Ostrom, E. (1990/2020). *Governing the commons*. Cambridge University Press.
- Peters, J. (2021). *Rijnlands organiseren*. Boom.
- Plato (2021). *De ideale staat*. Athenaeum.
- Rousseau, J.-J. (1762/2022). *Het maatschappelijk verdrag*. Boom.
- Scholl, A., Ellemers, N., Scheepers, D.T. & Sassenberg, K. (2022). Construal of power as opportunity or responsibility. *Advances In Experimental Social Psychology*, 65, 57-107.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Random House.

Auteur



S. Rauwerdink MSc is oprichter van KoersKaart en Cocratie te Baarn. Websites: www.koerskaart.com en www.cocratie.co.
E-mail: sietse@sietser.com.

