



# ‘Leiden is dienen’

Leiden is dienen. Dat klinkt als een open deur. Toch is het beslist geen gemeenplaats. Want waar vind je in de managementliteratuur de boodschap prominent verkondigd dat leiderschap bovenal een dienende functie is?

 HAN VAN TULDER

Aan het woord is dr. Pieter Winsemius, bijzonder hoogleraar ‘Management Duurzame Ontwikkeling’ aan de Universiteit van Tilburg. Het gesprek dat ik met hem voer in het gebouw van de ‘Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid’ aan de Lange Vijverberg in Den Haag gaat hoofdzakelijk over leiderschap, over beleid maken en beleid verwezenlijken. Het onderwerp leiderschap is een thema dat Winsemius na aan het hart ligt, waarover hij graag en boeiend spreekt.

Daarover handelt ook zijn aardige boekje: *Je gaat het pas zien als je het doorhebt*, dat humoristisch inspeelt op het gedachtegoed van Johann Cruijff. Zou Pieter Winsemius de vrijheid gelaten worden om zelf een thema voor een voordracht te bepalen, dan zou hij het liefst over leiderschap spreken. Daarbij zou hij zijn betoog larderen met prikkelende statements en case histories, opgedaan achter de regeringstafel in de jaren dat hij minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) in het 1e kabinet Lubbers was, en/of vertellen over zijn ervaringen in de tijd dat hij voorzitter was van de Stichting Natuurmonumenten.

## ■ VISIES

De klant is het publiek. In de visie van Johan Cruijff moet een coach zijn team aanvullend voetbal laten spelen, want het publiek wil graag spectaculair voetbal zien. Veel goals, veel hachelijke situaties vlak voor het doel.

Goede voetballers doen van nature ook niets liever dan aanvallen. Helaas is de praktijk vaak anders. Het Italiaanse ‘cattaccio’ predikt een soort vreugdeloos verdedigend voetbal, dat misschien wel veel punten oplevert, maar voor de toeschouwers oervervelend is. Wat valt er te beleven aan zo’n ‘stofzuigerend’ elftal dat tweemaal drie kwartier schaakvoetbal speelt en ondertussen geniepig profiteert van enkele momenten van onoplettendheid van de tegenstander?

Uiteindelijk is telkens dat balletje breed de dood in de pot. Daar bind je je klanten nooit duurzaam mee. En zo is het in het bedrijfsleven precies eender.

Klantgerichtheid noemt men dat, doch



hoeveel managers opereren werkelijk vanuit die optiek? Hoeveel politici, eenmaal op hun stoel gezeten, verliezen de kiezer uit het oog en jagen een voor de burgers onherkenbaar belang na?

#### ■ VERTROUWEN GEVEN

Natuurlijk begint bekwaam leiderschap met het verzamelen van goede mensen om je heen. Zonder voldoende talent kan een elftal, de kwaliteit van de coach ten spijt, de top nooit bereiken. Vervolgens moet de coach wel het lef hebben juist de jonge gasten een kans te geven zich te bewijzen. Zo liet Crujff in 1987 de nog onervaren Frank Verlaat nota



rugdekking geeft. Maar die ene briljante actie van de coryfee die wel slaagt, daar gaat het om. Daar zit het publiek op te wachten.

#### ■ DE KLEINSTE DETAILS

Stimuleer eigen initiatief, geef de spelers de ruimte en dwing hen niet in starre spelconcepten, waaruit het verrassingselement algauw verdwenen is. Dit kabinet wil de samenleving soms te veel helpen orde op zaken te stellen. Ga de burger niet node-loos voor de voeten lopen, zegt Pieter Winsemius. Maljers, een voormalige topman van Unilever werd eens 's nachts om drie uur



bene in de finale van de Europacup II in Malmö zijn debuut in het piepjonge elftal van Ajax maken.

“Doe je best maar: als het lukt, lukt het en als het niet lukt, dan lukt het niet”, riep hij. “Ik sta achter je”. Vertrouwen geven is het bijpassende sleutelwoord. Van sterren mag de leider absurde prestaties verlangen. Daar worden coryfeeën dubbel en dwars voor betaald. Drie van de vier keer mislukken hun gedurfde acties. Dat is ‘all in the game’. Daar mag je een speler niet om laten vallen. Het is de taak van de coach om ervoor te zorgen dat het team

*“Weet u wie de beste natuurbeheerders zijn? De wegebouwers! Waarom? Van elk stuk natuurgebied maken zij er twee!”*

uit zijn bed gebeld. “Help, de fabriek staat in brand”, riep men in paniek. “Moet je mij niet bellen, maar de brandweer!” De overheid moet de samenleving niet overvoeren met wetten en regels. Minister Brinckhorst van Economische Zaken gaat volgens Winsemius beslist te ver als hij de energiebedrijven dwingt zich op te splitsen omdat ze - naar zijn opvatting - internationaal toch geen overlevingskans hebben. Liberalisering oké, maar wees dan ook consequent. De regering moet de grote lijnen uitzetten en binnen die kaders

fatsoenlijke organisaties en bedrijven de ruimte laten om naar eigen inzicht én in eigen belang bij te dragen tot de duurzame ontwikkeling van de maatschappij. Winsemius hecht aan harde convenanten tussen overheid en private rechtspersonen, mits de afspraken realistisch zijn en daadwerkelijk op naleving worden gecontroleerd. Prestatieafspraken moeten wel om ‘reële’ zaken gaan. De politie moet boeven vangen, geen boetes voor pietluttige snelheidsovertredingen scoren. Aan het poldermodel is op zich niets zompigs of moerassigs. Normen en waarden: prachtig, maar die moet je vooral niet opleggen. Bevorder dat

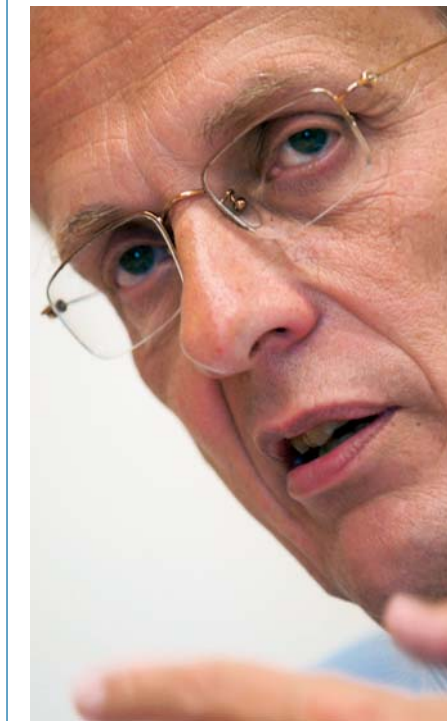


de burgers zelf hun verantwoordelijkheden nemen. Dat dient de publieke zaak.

#### ■ BOEKJESLEIDERS

Pas op voor ‘boekjesleiders’. Managers die de wijsheid louter uit de vakliteratuur peuren, zullen zelden tot grote leiders uitgroeien. Wie van nature leiderschap ontbeert, leert het nooit. Je kunt wel groeien in de rol van leider door je bewust te worden van je talenten

en door het aanleren van bijbehorende vaardigheden. Neem sommige ministers in dit kabinet: Donner is een natuurtaent en Kamp zie je steeds beter worden. Wat ze gemeen hebben is dat het ‘echte’ mensen zijn. Door en door zichzelf. Echtheid is iets anders dan charisma. Ghandi was ‘echt’ maar beslist niet charismatisch. Bush daarentegen - hoewel zeker niet zo dom als waarvoor sommige tegenstanders hem verslijten - speelt de charismatische leider zonder dat hij het ‘echt’ is. Bij hem heb je steeds het gevoel dat hij zijn speeches van een scherpje leest. Nee, dan was Clinton veel leuker. Van nature een ‘echte’ communicator. En



Crujff: bij hem is alles ‘echt’ zuivere intuïtie. Wat natuurlijk niet wil zeggen dat de beslissingen van al die ‘echte’ leiders’ altijd even gelukkig uitpakken.

#### ■ IDEALISME

“Hoe ‘echt’ was uzelf als leider?” vraag ik Pieter Winsemius. “Dat beoordeel ik niet zelf, dat moet u de mensen vragen aan wie ik leiding gaf. Zoals gezegd is de leider - naar mijn mening - dienend en dus maken

de geleidenen uit hoe goed hij of zij het doet.” In het begin vond men bij VROM Winsemius te technocratisch, te weinig bevlogen, te veel rekeninghoudend met de belangen van de economie. In de ogen van de ambtenaren en de milieuactivisten behoorde hij pal te staan voor de zaak: dus vóór milieu en tegen landbouw of voor het behoud van de natuur en tegen de aanleg van wegen. Dat soort tegenstellingen staan Winsemius niet aan. Op den duur is men bij Natuurmonumenten gaan inzien dat fanatiek dwarsliggen tegen alles wat het milieu ‘zou kunnen’ bedreigen weinig zoden aan de dijk zet. Alles willen, geen duimbreed toegeven, de martelaar spelen, het is vaak zinloze verspilling van energie. Het is beter om gezamenlijk naar constructieve oplossingen te zoeken die de problemen daadwerkelijk oplossen. De opbrengsten uit de gasboringen in de Waddenzee kunnen worden aangewend om veel ergere kwalen, zoals (de schade van) de kokkelvisserij en het tekort aan kwelders, weg te nemen. Per saldo is de Waddenzee daarbij zeker gebaat. Fanatiek idealisme, dat schiet niet op. Pragmatische kansen inschatten is dikwijls veel effectiever. Dat betekent natuurlijk niet dat je bij voorbaat bescheiden moet inzetten.

#### ■ BLOEMPOT

Het Naardermeer is daar een goed voorbeeld van. Eigenlijk is het meer een ‘bloempot’ met in het midden een apocalyptisch eilandje waar alle bomen door de aalscholverkolonie zijn doodgepoept. In feite is het een heel klein kunstmatig watergebied, dat hoger ligt dan het omliggende land. Dat is lastig voor de waterhuishouding. Na taai onderhandelingen in het kader van de ecologische hoofdstructuur hebben we bereikt dat het gebied wordt aangesloten op het omliggende plangebied. Voor een ‘bloempot’ vergt dat een flinke uitgave, maar het is hét juiste signaal naar de bevolking. In principe geven we in de Randstad geen vierkante meter natuurgebied prijs. Samen zijn we verantwoordelijk voor behoud van een gezond leefmilieu. ◀

*Als iemand zichzelf nooit tegenspreekt, komt dat doordat hij nooit iets zegt* –Miguel de Unamuno–