



*Paul van Tongeren (1950)
Studeerde theologie in Utrecht en
filosofie aan het Hoger Instituut voor
Wijsbegeerte in Leuven. Hij is
emeritus hoogleraar Wijsgerige
Ethiek aan de Radboud Universiteit
van Nijmegen en heden Denker des
Vaderlands. Sinds vijftien jaar is
hij als spreker en inleider verbonden
aan Comenius Leergangen.*

Paul van Tongeren over de Nieuwe Leider: liever ‘tuinman’ dan ‘technicus’

Terwijl het verlangen naar ‘nieuw leiderschap’ lijkt te groeien, zijn de contouren ervan nog niet duidelijk. Rekent nieuw leiderschap af met ‘oud leiderschap’, zo dat al bestaat? Op welke manier dan? Of is het oude wijn in nieuwe zakken. Denker des Vaderlands Paul van Tongeren kijkt met enige aarzeling naar deze ‘nieuwe mode’. Een tikje wantrouwend zelfs. Monica Bakker van Comenius Leergangen, waaraan Paul al ruim vijftien jaar als spreker en inleider is verbonden, sprak met hem over dit thema.

TEKST: MARJAN VAN DEN AKKER • FOTOGRAFIE: JEROEN VAN KOOTEN

‘Nieuw leiderschap’ als thema is actueel. Kijk maar eens naar de politiek, de aanloop naar de verkiezingen, de formatie. En naar de geluiden rond de Nederlandse omgang met ‘Afghanistan’. Volgens velen hebben we nieuwe leiders nodig. Wat verwachten wij van hen dat anders is dan van de leiders die blijkbaar niet meer voldoen?

Wat is nieuw?

Van Tongeren herinnert zich nog dat de termen ‘managen’ en ‘management’ ineens voorbij kwamen. “Ik schat dat het daarna zo’n 25 jaar geduurd heeft en toen verscheen de term ‘leiderschap’ of, in het Engels, ‘leadership’. En nu zijn we wéér ongeveer 25 jaar verder en zie je die verandering naar ‘nieuw leiderschap’. Dit soort modes heeft blijkbaar een levensduur van 25 jaar en dat maakt

een beetje wantrouwig. Want wat is ‘nieuw’? We kennen allemaal de reclames van de zeepmiddelen en tandpasta die precies hetzelfde zijn, maar er staat ineens ‘nieuw’ op. Dus wat is er dan nieuw aan nieuw leiderschap?” Behalve scepsis, ziet hij in het verschijnsel ook een uitnodiging om er iets van te maken, er een zinvolle betekenis aan te geven.

Een voorbeeld van een leider die er wat hem betreft bovenuit steekt vindt hij niet in de Nederlandse politiek. Wél bij onze oosterburen. “Angela Merkel heeft in de afgelopen vijftien jaar laten zien dat ze leiding wist te geven.” Maar wat Merkel een ‘nieuwe leider’ maakt is in zijn opvatting dat je bij haar de méns ziet en niet alleen de functionaris. “Bovendien herken ik in haar als persoon heel sterk de vier kardinale deugden: rechtvaardigheid, verstandigheid en maat-

besef, maar bovenal moed. Ze heeft moed getoond op een moment waarop anderen zich terugtrokken achter veilige grenzen, bijvoorbeeld tegenover de vorige Amerikaanse president.”

De ont-persoonlijking van de leider

De méns zien en niet de functionaris, zoals in het voorbeeld dat Van Tongeren noemt, is voor hem essentieel in de ontwikkeling die je ziet van management naar leiderschap en nu naar nieuw leiderschap. “Voordat we leidinggevenden ‘managers’ noemden, waren ze ‘schoolhoofd’ of ‘directeur’ van een fabriek. Zij waren personen, échte mensen. Maar de manager is geen persoon. De term management bracht met zich mee dat het persoonlijke juist gescheiden moest worden van de functie. De manager was een technicus geworden, die regelde, maar zelf niet gezien hoefde te worden. Een ont-persoonlijking van de leider dus. Dat zie je ook bij de ontwikkeling van de term professionaliteit. Als er wordt gezegd ‘je moet je professioneel opstellen’, dan wil dat zeggen ‘je moet je persoon opzij zetten’. Dat begon in de managementmode.”

Een kwalijke zaak, vindt Van Tongeren, als de persoon wordt losgemaakt van de functie. En deze ‘erfenis’ uit het management-tijdperk is nog altijd zichtbaar. Van Tongeren: “Ik heb het zelf mee-gemaakt in de structuur van het onderwijs en ook in de zorg. Als besturen of leiders zich losmaken van waaraan ze leiding geven, dan gaat het niet goed. Ik gaf eens een lezing op een school waar de bestuursvoorzitter mij vol trots verwelkomde in het nieuwe bestuursgebouw. Dat gebouw stond apart van de lesgebouwen, waarmee je als bestuurder in feite zegt dat je los staat van wat er op de school gebeurt. Daar heb ik ze op aangesproken.”

Terug krijgen wat verloren was gegaan

Leiderschap als opvolger van management heeft het een en ander veranderd. Wat is er verbeterd? Van Tongeren: “Ik mag hopen dat de persoon van de leider weer meer zichtbaar is geworden, maar ik blijf argwanend. Kijk ik daarentegen met wat meer optimisme, dan is de overgang van manager naar leider een poging geweest om terug te krijgen wat de manager verloren had. Misschien is die poging gelukt of deels een masker geweest. De overgang van leiderschap naar nieuw leiderschap is opnieuw een poging en aansporing om terug te krijgen wat we verloren hebben. Ik zie een uitdaging om twee dingen terug te brengen. Het gaat ten eerste niet om de technische beheersing van processen, maar om de inhoud en dus – in het voorbeeld van onderwijs – om mensen te helpen zo volwaardig mogelijk mens te worden. En ten tweede: haal de mens naar voren. Niet om de persoon te verheerlijken, maar om de morele kwaliteiten van die persoon te kunnen benutten.”

Renaissance

Als Van Tongeren de – oude - centrale deugden zo’n belangrijke plek toedicht, hoe nieuw is dan nieuw leiderschap? Is ‘oud leiderschap’ of een term als ‘klassiek leiderschap’ dan niet méér geschikt? Van Tongeren: “Het zou mooi zijn als nieuw leiderschap zich door die aspecten zou laten uitdagen en misschien is het inderdaad ook iets van oud leiderschap. Misschien werkt het zoals de Renaissance.

Comenius heeft ook de Renaissance genomen als thema voor zijn lustrum. De Renaissance is immers een vernieuwingsbeweging, maar dan een vernieuwing die bestond door terug te gaan naar idealen die men kende uit het verleden. Je zou kunnen zeggen: het nieuwe leiderschap zou een Renaissance mogen zijn, zodat we daarin proberen onszelf te vernieuwen door ons te spiegelen aan wat we als voorbeeldig kunnen herinneren uit onze geschiedenis.”

Van Übermensch terug naar mens

“Laat ik hopen dat nieuw leiderschap afstand neemt van de managementtechniek waarbij de persoon werd opgeofferd. Ook hoop ik dat afstand wordt genomen van het probleem dat aan de leiderschapsmode vast zat, namelijk dat de persoon niet in zijn morele kwaliteiten naar voren kwam, maar als een übermenschachtige figuur, iemand die zich juist kan onttrekken aan die moraal. Iemand die boven anderen verheven is en een inkomen verdient dat übermenschlich is. Ik hoop dus dat de nieuwe leider weer een stapje terug doet en weer mens wordt, in zijn morele kwaliteiten.”

Tuinman, geen technicus

Hoe nu verder? De kans is immers groot dat de nieuwe leiders moeten worden gevormd uit degenen die op dit moment al een leiderschapspositie hebben. Vraag is welke kwaliteiten zij zouden moeten ontwikkelen. Van Tongeren heeft daar wel enkele aanbevelingen voor. Behalve een stapje terugdoen uit het ‘Übermenschliche’ is volgens hem één deugd van het allergrootste belang, namelijk geduld. “Het ongeduld en de haast werden door de managementmode versterkt en dat is een van de problemen in onze wereld. Goed voorbeeld daarvan is de interimmanager. Daarvan wordt verwacht om binnen een jaar het roer om te zetten en hij wordt afgerekend op de effectiviteit na een jaar. Dit ongeduld hoort bij de techniek van management. Maar je kunt mensen geen leiding geven alsof je van treinspoor wisselt.”

De metafoer van de tuinman bevat Van Tongeren veel beter als beeld voor nieuw leiderschap. Een tuinman optimaliseert groei en neemt daar de tijd voor. “Het cultiveren, cultuur, een cultuur vormen vraagt geduld, onvermijdelijk. Als een leider iets moet kunnen, is het geduld oefenen. Ik raak steeds meer gefascineerd over geduld, hoewel ik zelf eerlijk gezegd erg ongeduldig ben. Maar de tuinman die probeert de planten te forceren, die maakt ze kapot. Ik hoorde eens een verhaal over iemand die zijn zonnebloemen niet kon zien vanuit zijn raam. Hij keerde ze met ijzerdraad om, zodat hij ze wel kon zien. Na een paar dagen waren ze dood. Iets van die domheid heeft soms de technische aanpak van management. Ik mag hopen dat de nieuwe leider in die zin het voorbeeld van de tuinman volgt en niet dat van de technicus.”

Verder lezen over het verkennen van nieuw, wijs leiderschap?
Kijk op www.comeniusleergang.nl of scan de QR-code.

