

Enneüs Heermalezing 2013

Prof. Dr. Herman Pleij

De paradox van het gezag

Ik gebruik als opening een zin die u allen heel goed kent, namelijk: "De koning van Hispanje heb ik altijd geëerd." Dat staat in de eerste strofe van het *Wilhelmus*, een verder geheel onbegrijpelijke tekst, waar wij in Nederland heel gelukkig mee kunnen zijn. U weet, volksliederen met begrijpelijke teksten die deugen niet. Hoewel deze ene zin voor een 16^{de}-eeuws publiek wel degelijk begrijpelijk was, ook al snappen wij er niets van.

Willem van Oranje is hier aan het woord. De tekst is een strijdlid, dat vlak voor 1568 is geschreven. We weten niet precies wanneer, maar in ieder geval in het begin van de opstand. Die opstand was erop gericht om het wettelijk gezag af te schudden. Dat zal ook gebeuren. Uiteindelijk zetten we de vorst, Filips II, af. Ook daarna bleef dit lied nog steeds in gebruik met deze tekst. En daar hebben we al meteen een paradox: het officiële gezag wordt geëerd in deze Oranje vechtttekst, maar tegelijkertijd hebben we het afgeschud. Hoe kun je dat nu verklaren? Dit is in de 16^{de} eeuw wel te begrijpen. Het getuigt van een Middeleeuws begrip van gezag. Een vorst is van bovenaf op aarde geplaatst als een wereldlijke vertegenwoordiger van de goddelijke macht. De onderdanen zijn aan hem toegevoegd. Hij moet heersen over zijn onderdanen en die onderdanen dienen aan hem onderdanig te zijn, zoals het woord al doet vermoeden. Nu is de Middeleeuwse opvatting dat die vorst, de goddelijke macht, niets fout kan doen. Doet hij toch iets fout – en dat was volgens ons het geval met Filips II – dan moet hij het slachtoffer zijn van verkeerde raadgevers. Dat is een bekend motief in de Middeleeuwen: de vorst deugt, alleen zijn er kwaadwillende raadgevers die hem hebben misleid, maar feitelijk kan hij er zelf niets aan doen. Dat is de strekking van deze tekst en dat is ook de strekking van mijn verhaal.

Sukkelige Karel

Wij hebben een uiterst moeilijke relatie tot gezagsverhoudingen in Nederland. Je vindt dit ook terug in de literatuur. Neem *Karel en de Elegast*, de enige Karelroman uit de Middeleeuwen die in de lage landen is ontstaan. Opmerkelijk is ook dat het de enige Karelroman is die uitsluitend over een gezagsconflict gaat. Karel doet verkeerd, want die Elegast die deugt, maar wordt door Karel verbannen. Dus hij maakt fouten. Het is een beetje een sukkel. Dat is heel merkwaardig, want in die eposen zijn vorsten altijd helden. Ze zijn ofwel goed- of kwaadaardig, maar het zijn in ieder geval altijd enorme macho's. Behalve in ons Nederlandse Karelepos. Daar krijg je een sukkelige Karel voorgeschoteld, die de dingen te laat begrijpt, allerlei zaken niet goed kan volgen en die – en dat is de teneur van deze korte Karelroman – het slachtoffer is van een slechte raadgever, namelijk Eggerik van Eggermonde. Dat is de echte boef, die niet kon hebben dat die Elegast – de *jeune premier* van het hof – bij de vorst in het gevlij kwam. Daarom heeft Eggerik die Elegast zwart gemaakt bij zijn vorst en daar is Karel het slachtoffer van geworden. Dat debat krijgt je dus al in deze 12^{de}-eeuwse tekst in onze literatuur aangeboden: de vorst deugt, maar is het slachtoffer van slechte raadgevers. In dit geval zelfs in de bijzondere variant, waarin de vorst maar wat rond loopt te sukkel. Dat is vrij uniek om dat zo te doen.

Oorsprong van de volkssoevereiniteit

Volkssoevereiniteit, dat is het verhaal van Nederland. Dit jaar, het jaar van 200 jaar monarchie, staat het weer extra in de belangstelling. Ook bij de troonswisseling kwam die volkssoevereiniteit weer nadrukkelijk naar boven.

We zijn in de 16^{de} eeuw begonnen met de Republiek. We hebben de vorst afgezet en in plaats daarvan stadhouders aangesteld. Bij ons is er volkssoevereiniteit, ongeacht of er nu een stadhouder zit of – zoals vanaf de 19^{de} eeuw weer het geval was – een vorst. Beiden zijn bij ons in dienst. De vorst bekleedt een hoog ambt en als hij het niet goed doet, in de zin dat hij niet een goede vader is voor ons gezin, dan wordt hij afgezet. Zo ging het ook bij Filips II. Dat is uniek in Europa in de tweede helft van de 16^{de} eeuw. Het is ook ongehoord dat een staat een republiek begint. Een volk hoort een vorst te hebben en wij zetten onze vorst gewoon af. We waren overigens helemaal niet van plan een republiek te stichten. We hebben geprobeerd om een nieuwe vorst te vinden, maar daar trapte niemand in. We hebben het geprobeerd met de hertog van Anjou en nog een paar anderen, maar die haakten snel af, omdat er hier een soort democratiseringsgolf gaande was en het volk vond dat zij de baas waren. Wij wilden een horizontale samenleving die niet van hiërarchieën houdt. Toen stonden we met lege handen en bedachten ten slotte dat we dan maar weer een stadhouder moesten nemen. Maar ja, een stadhouder is een vertegenwoordiger van de vorst en die hadden we net afgezet, dus waar is hij dan de stadhouder van? We hebben hem toen maar de stadhouder van de Staten Generaal gemaakt, een abstract lichaam. Daarmee werd eens te meer duidelijk dat de stadhouder ook maar gewoon een ambt bekleedt. Wel maakten we het ambt erfelijk, net als bij vorstenhuizen, met het oog op het aanzien van de Republiek in het buitenland.

Die volkssoevereiniteit is dus heel essentieel, ook voor Willem van Oranje, die een sleutelrol speelt bij de opstand en de vestiging van een nieuwe staat. Bij Willem van Oranje zat dat ook van meet af aan heel diep. Realiseert u zich dat Willem van Oranje ook een hoge edelman was? Hij was prins van Oranje. Dat stelde niet zoveel voor, want juist dat Orange, daar in de Provence, was echt het meest onbenullige vorstendommetje van Europa. Hij had het geërfd van zijn neef, René van Chalons, die kinderloos was gestorven. Hij was de enige van de hoge adel die ook vorst was. Daardoor stond hij echter wel het hoogst in aanzien en kon hij het voortouw nemen.

Bij Willem van Oranje ontwikkelt zich die gedachte van die volkssoevereiniteit, die hij via via aan Erasmus ontleende. De stadhouder is iemand die zijn volk moet dienen. Er is daar een hele mooie getuigenis van, een toespraak die hij houdt op oudejaarsavond 1564. Naar mijn mening behoort die toespraak tot de grote toespraken in de wereldgeschiedenis. Alleen is de integrale tekst van die toespraak helaas niet bekend. Het was een toespraak in de Raad van State. Daar werden alleen de besluiten genotuleerd. De notulant was echter zo onder de indruk, dat hij ook een paar passages letterlijk heeft overgenomen. De Raad van State, het advieslichaam van Filips II, komt bij elkaar. De Raad wordt voorgezeten door een heel strenge katholiek, Viglius, en is over het algemeen zeer op de hand van de vorst. Desalniettemin ontstaat er wat rumoer van de kant van Van Brederode en Willem van Oranje en van nog wat andere edellieden uit de Lage Landen. Zij dringen erop aan dat de vervolging van de ketters te ver gaat en dat deze gematigd moet worden. Daar zitten niet alleen nobele gedachten achter, maar ook allerlei handelsbelangen. Wij verdienen ons geld met internationale handel en internationale contacten en er is – eerst in de 16^{de} eeuw in Antwerpen en later in de 17^{de} eeuw in Amsterdam – een volstrekt internationaal gezelschap met allerlei geloven en overtuigingen. Dat betekent dat je moet leren gedogen. Dat is uitgevonden in Antwerpen, de grootste handelsmetropool ter wereld. Als Antwerpen valt in 1585, is het ook meteen over. Dan nemen de katholieken het weer over en worden de hiërarchieën hersteld. Amsterdam neemt die positie over. Hier zijn er naast de calvinisten ook wederdopers, lutheranen, joden, katholieken en als je die niet weet te gedogen en aan hun trekken laat komen, dan is er geen handel. Dat is een voorname beweegreden van deze edellieden uit de Lage Landen, maar er zijn ook andere motieven. Dat weten we, omdat Willem van Oranje op een gegeven moment Erasmus aanhaalt. Wat is er aan de hand? Men maakt ruzie. Er zit een heel orthodoxe fractie in die raad die de vorst steunt. Het voorstel is om een gezantschap naar Spanje te sturen, waar Filips II zit. Men moet een tekst bedenken, waarin hem wordt uitgelegd wat er zo onverteerbaar is. Dat dreigt echter een ontzettend melige tekst te worden, vol compromissen, die de kracht van enige boodschap volkomen teniet doet. De edellieden Egmond en Hoorne moeten die

boodschap naar Spanje gaan brengen. Die tekst heeft ongeveer de volgende strekking: als de Majesteit misschien een keer tijd heeft en echt niets beters te doen heeft, dan zou de Majesteit misschien een keer kunnen overwegen – er zit echter absoluut geen haast bij – of het dan niet zo kan zijn dat een enkel aspect van de vervolging van de ketters, die natuurlijk zeer terecht vervolgd worden, niet wat afgezwakt zou kunnen worden...op termijn.

Ze zijn het erover eens dat ze het zo gaan doen. Het is oudejaarsavond en de leden van de Raad van State willen eigenlijk gewoon naar huis. Dan staat Willem van Oranje op en die zegt: 'Nee, dat doen we niet!'. Hij houdt een hele lange toespraak, waarin hij het heeft over de relatie tussen volk en vorst en houdt een pleidooi voor de volkssoevereiniteit. Het is een ongehoorde tekst. Willem van Oranje was geen intellectueel, maar hij verwerkte allerlei ideeën die hem werden aangereikt door adviseurs zoals Coornhert, maar ook Marnix van Sint-Aldegonde, een nogal vurige calvinist en streng in de leer. Maar die Marnix van Sint-Aldegonde had ook een veelzijdige geest en een bibliotheek waarin onder meer het volledige werk van Erasmus te vinden was. Daar heeft hij deze ideeën vandaan. Erasmus pleitte in veel van zijn werken al voor deze opvatting van de vorst en de volkssoevereiniteit, verwijzend naar de antieke oudheid en naar de republiek zoals die in de Griekse en Romeinse oudheid had bestaan. Willem van Oranje zegt dan: 'Het gaat niet aan dat een vorst heerst over het geweten van zijn onderdanen.' Dat is een uitermate cruciale tekst, die regelrecht komt van Erasmus en waarin hij heel duidelijk het belang van gewetensvrijheid aangeeft. Dat wordt later ook één van de pijlers van de Republiek. De andere pijler is de scheiding tussen kerk en staat. Daar is de volkssoevereiniteit geregeld. Daarmee gaan ze dan op stap naar Spanje. Filips is razend en raakt geheel buiten zinnen over deze brutaliteit van de Raad van State.

Geen onderdanen

We hebben in Nederland een rare verhouding tot gezag, tot en met de huidige vorst. In de zeer zorgvuldige toespraak die koningin Beatrix 27 januari 2013 hield om haar aftreden aan te kondigen, had ze het heel nadrukkelijk twee keer over haar ambt en twee keer over haar taak. Willem Alexander sprak in zijn inhuldigingstoespraak ook heel nadrukkelijk over zijn ambt. Ze bekleden een hoog ambt en ze zweren ook dat ze dat zullen uitvoeren en wij beloven (of zweren) dat we hen trouw zullen blijven. Niets kroning. We hebben wel allemaal van die spullen, die op kussentjes worden megedragen, maar die kun je letterlijk niet op je hoofd zetten. Daar zijn ze ook niet voor bedoeld, het zijn puur symbolen.

U weet dat er nog vorstenhuizen zijn die de Middeleeuwse opvatting huldigen. Die kijken neer op aftreden. Dat doe je gewoon niet. De koning gaat dood, leve de koning, dat is het uitgangspunt. In Engeland wordt dat nog nadrukkelijk uitgevoerd. Je ziet Charles rondlopen en dan denk je bij jezelf, met het beeld van zijn moeder voor ogen: dat gaat nog een hele tijd duren. Dat is helemaal de geest van die Middeleeuwse opvatting over het koningshuis. Daar wordt de koning ook gekroond en gezalfd door de aartsbisschop van Canterbury. Hoe wij het doen, wordt nu echter wel een beetje een trend. Korte tijd na de aankondiging van Beatrix, maakte ook de paus zijn aftreden bekend. Dat is zeer ongebruikelijk en sinds de Middeleeuwen niet meer voorgekomen. Ik ben zelfs geneigd om het terugtreden van Sasha de Boer bij het NOS Journaal in dit licht te plaatsen; ook op het hoogtepunt van haar carrière. En toen sukkelde Albert van België er ook nog eens achteraan.

Geen onderdanen! Dat was de leus van wat er over was van het Republikeins Genootschap. U weet immers hoe machtig dit genootschap rond 1980 was. Daar zaten intellectuelen in, bestuurders, misschien wel enkele van de aanwezigen hier in de zaal. Stilzwijgend hebben zij de afgelopen jaren hun lidmaatschap opgezegd of wilden er in ieder geval niet aan herinnerd worden. Wat er van over is gebleven, is een ontroerend gezelschap van oudere heren, die nog een gebalde vuist wilden maken. Ze hadden daartoe de kleur wit gekozen; zeer ongelukkig, aangezien wit de kleur van de overgave is. Uiteindelijk was er één studente over die consequent actie bleef voeren en ook in alle praatshows verscheen; ze was immers de enige die het nog deed. Zij stond uiteindelijk

met het keurigste spandoek op de dam tijdens de inhuldiging. Op dat spandoek stond: 'Ik ben niet uw onderdaan'. Keuriger kan het niet. Willem Alexander maakte meermalen duidelijk dat hij niets tegen demonstreren had, maar Amsterdam vond het toch vervelend, dus het meisje is uiteindelijk weggevoerd naar het bureau van politie. Ze hebben haar een paar uur vastgehouden totdat er een paar hoge gezagsdragers het politiebureau binnen kwamen en zich verontschuldigden dat dit natuurlijk niet had gemogen en dat ze het heel vervelend vonden. Ze kreeg een bos bloemen bij wijze van excuus en werd meteen weer terug naar de dam gebracht, waar natuurlijk alles al voorbij was. Dit is een typisch Nederlandse slimmigheid om twee kwaden af te wegen en uiteindelijk te zeggen dat het een vergissing was.

Voorbeeldrol voor de wereld

Die volkssoevereiniteit is twee eeuwen later in Frankrijk en in Amerika uitgevonden, maar wij waren wel twee eeuwen eerder. Er is de laatste tijd veel aandacht in de historiografie, dat die grondslagen voor de volkssoevereiniteit uit de Lage Landen voortkomen en geen product zijn van de Franse revolutie en ook niet van de Amerikaanse onafhankelijkheidsstrijd. Sterker nog, de Amerikanen komen in de 18^{de} eeuw naar de lage landen om te horen hoe wij dat hier hebben gedaan. Thomas Jefferson zit in 1776 de *Declaration of Independence* te schrijven en heeft op zijn bureau de apologie van Willem van Oranje uit 1581 liggen, naast onze *Acte van Verlatinghe*, waarin wij uitleggen waarom we de koning hebben afgezet. In de *Declaration of Independence* staan letterlijke citaten uit die pamfletten. Naar de geest is het voor driekwart eigenlijk een Nederlandse tekst. Daar wordt nooit over gepraat, maar ik daag u uit dat zelf eens na te gaan. Overigens is het wel begrijpelijk, want Thomas Jefferson kon ook Nederlands lezen; dat was toen nog een wereldtaal.

Wij hebben ook het parlement in Engeland ingevoerd. Dat deed koning Willem III. Hij was stadhouder, maar werd door zijn huwelijk koning van Engeland en voerde daar het parlementaire stelsel in, waarvoor hij nu nog geëerd en herdacht wordt. Ze noemen hem in Engeland William of Orange, wat bij ons altijd verwarring oproept met Willem van Oranje.

Gekroonde Republiek

Vanaf dat moment is er in de Republiek en later in het koninkrijk – tot en met nu – een hele basale strijd gaande tussen centralisme en decentralisme, waarbij uiteindelijk het decentralisme het altijd wint. Aan dat decentraal optreden hebben we in hoge mate onze welvaart en ons welzijn te danken; weinig hiërarchie, een zwak centrum en sterke regio's. Men definieert in de Republiek het gezag ook altijd volkomen onduidelijk. Er is een stadhouder van Holland en er is een raadpensionaris en dat zijn de exponenten van die strijd. De stadhouder is van het centrale. Vanaf Maurits is hij ook het hoofd van het leger en vertegenwoordigt daardoor het hoogste gezag. Wij waren ook de eerste staat die een beroepsleger invoerde.

Maar dat georganiseerde vechten stond natuurlijk niet in het teken van waar wij ons geld mee verdienen, namelijk de handel. Vandaar dat die regenten ook gebaat waren bij een Twaalfjarig Bestand, om die handel weer even op peil te brengen. Ze gingen toen meteen zo uitbundig handelen, dat ze niet alleen ons leger bevoorraadden, maar ook dat van de vijand, want anders was het niet eerlijk. Dit staat ook glashard in pamfletten. Wij deden dat uit nobelheid. Dit gaat terug tot Middeleeuwse vechtradities onder de adel. Bij vechten moest je om de beurt kunnen slaan, totdat er een omviel. Die sleepte je naar huis voor een losgeld. Het was niet de bedoeling dat er iemand dood ging. Dat was dan een bedrijfsongeval. Dat werd doorbroken door boeren die gewoon een bijl aan een steel bonden en al die nobele ridders daarmee doorkliefden of ze met harnas en al verdronken in de sloot. Daar werd zo'n schande van gesproken dat de Boergondische en de Hollandse ridders samen ten strijde trokken tegen de boeren, terwijl ze eigenlijk vijanden waren. Uiteindelijk zijn het altijd de regenten, de rijke kooplieden, de patriciërs die anti-Oranje zijn. Nederland heeft als eigenaardigheid dat Oranje van het volk is. In alle andere landen in de westerse wereld wordt het vorstenhuis in eerste instantie gedragen door de adel, de rijke elites. Het volk mort en komt in opstand. Dat zijn de gebruikelijke

verhoudingen. In Nederland is het juist andersom. Hier roept het volk om Oranje. Dat was in 1672 het geval en gebeurde opnieuw in 1813. Altijd als het mis gaat, roepen we om Oranje. Dat is de rol die nu het populisme heeft overgenomen. Als Wilders één grote vergissing heeft gemaakt, is het wel dat hij zich kritisch over het koningshuis heeft uitgelaten. Daar is hij overigens mee opgehouden. Hij begint nu complimenten uit te delen. Hij heeft eindelijk in de gaten dat een groot deel van zijn aanhang oranje is. Dat is altijd zo geweest in onze geschiedenis. We hebben dus die tweespalt centraal versus decentraal. Bij centraal hoort Oranje, bij decentraal horen de regenten, de kooplieden. Dat verklaart meteen een beetje de situatie in de huidige tijd, waarin het vorstenhuis populairder is dan ooit. Dat is dus de massa. Daardoor zitten wij in een wat oneigenlijke situatie. Datgene waar wij van bestaan, lijkt onzichtbaar te zijn. Of kleuren zij zich ook een beetje oranje, omdat je er zo goed van kunt profiteren? Er wordt steeds meer gesproken over de 'gekroonde Republiek'. Als u nu de voormalige leden van het Republikeins Genootschap vraagt, zeggen ze nog steeds dat ze republikein zijn, maar wel met een vorst, natuurlijk. Dat is de merkwaardige constructie van de gekroonde republiek.

Saamhorigheidsrituelen

Wij hebben een sterke egaliteitsgedachte, die in onze tradities is verankerd. We zijn sterk in saamhorigheidsrituelen, omdat we relatief zo horizontaal zijn en ook zo gediversifieerd. In een horizontale samenleving onderscheiden mensen zich door verenigingen te stichten op allerlei gebied. De verenigingsdichtheid in Nederland is het sterkst in heel Europa. Gemiddeld zijn mensen lid van 5 tot 11 verenigingen, uiteenlopend van de biljartclub tot aan een politieke partij. Dus als u niet lid bent van 5 tot 11 verenigingen, dan moet u zich op uw Nederlanderschap beraden en een vereniging stichten van mensen die niet lid zijn van 5 tot 11 verenigingen. Het is namelijk in Nederland zeer gebruikelijk om onmiddellijk een vereniging te stichten. Daar hebben we alle gilden, rederijderskamers, schutterijen, politieke partijen, omroepverenigingen en noem maar op aan te danken. Tegenwoordig zijn het de dialecten die heel populair zijn om uiting te geven aan die verschillende identiteiten. In Brussel kun je een dialect aanmelden voor Europese erkenning. Dan stoppen ze het in een la en dan is je dialect officieel erkend. De helft van de aangemelde dialecten in Brussel komt uit Nederland. Dat is op zichzelf al zeer veelzeggend.

In dat gediversifieerde land zijn saamhorigheidsrituelen heel belangrijk om de boel bij elkaar te houden. Daar zijn we ook heel erg goed in. Nog niet eens zo heel lang geleden zaten wij met zijn allen in een zeer verzuilde samenleving, waar iedereen was opgesloten in zijn eigen hok. Je was katholiek of protestants – en daarin waren dan weer allerlei sub-zuilen. Verder was je socialist, communist, humanist of helemaal niets. Die laatste hadden ook hun eigen zuil. Al die zuilen hadden hun eigen tradities en rituelen. Op de juiste momenten sloeg men echter de handen ineen om iets voor elkaar te krijgen. In sommige gemeenschappen zaten die zuilen ook heel dicht op elkaar en had je bijvoorbeeld katholieke enclaves binnen een protestantse gemeenschap. Je kende elkaar absoluut niet. Ieder had zijn eigen voetbalclub, eigen scholen en een eigen omroepvereniging. De enige keer dat je bij elkaar kwam, was bij het lagere school voetbaltoernooi, waaraan alle scholen meededen. Vanuit die situatie zijn wij altijd heel sterk geweest in pragmatische samenwerkingsverbanden. Dat is heel opmerkelijk. Gezellig samen rondhossen in het oranje. Oranje is trouwens steeds meer de kleur geworden van solidariteit en saamhorigheid. Zelfs in die mate, dat FNV Bondgenoten in het oranje gaat als ze gaan actievoeren. Dat is heel curieus, want rood is traditioneel de kleur van de vakbond. Dat is overal ter wereld zo, behalve in Nederland waar dat terloops veranderd is in oranje. Buschauffeurs of zorgverleners die staken hebben dan opeens zo'n oranje hesje aan, waarmee ze niet de vorst willen verheerlijken of de staat, want daar zijn ze immers mee in conflict. Nee, ze drukken daarmee solidariteit uit.

Helden en martelaren ondergewaardeerd

Er is sprake van een soort dialectiek. We opereren zeer lokaal en kleinschalig en dat roept die saamhorigheidsrituelen op. Je ziet het aan onze grootste feestdag:

Koninginnedag, binnenkort Koningsdag geheten. Dat is niet de verering van het vorstenhuis of de staat, maar een groots saamhorigheidsritueel, waarin vereerd wordt waar wij ons brood mee verdienen: het is een massale verering van de vrijhandel. Een enorme vracht rotzooi verhuist van de ene zolder naar de andere en onderweg worden er idiote prijzen voor betaald. Iedereen doet mee. Het wordt zelfs al verkaveld in kleinere saamhorigheidsrituelen. Neem de buurtbarbecue die opeens enorm populair is. Wij hebben niet als grootste feestdag een veldslag of een martelaar die wij herdenken. Daar doen we niet aan, hoewel we over voldoende veldslagen en martelaren beschikken. Maar dat is een soort nationalisme waar wij niet van houden.

We hebben natuurlijk Willem van Oranje; een betere martelaar kun je je niet wensen. In het buitenland en met name in Amerika begrijpen ze er niets van, dat de dag waarop Willem van Oranje vermoord werd niet onze *Memorial Day* is. Het jaartal wil bij ons hier en daar nog wel eens doorkomen: 1584. Maar in Nederland weet echt helemaal niemand op welke dag hij vermoord is. Elk jaar gaat dat ongemerkt voorbij. Mocht u er ooit naar gevraagd worden: het is 10 juli. Maar maakt u zich geen zorgen, men zal het u niet vragen. Wij noemen een rondvaartboot of een plein naar Willem van Oranje en dat is genoeg. Anders wordt hij maar eigenwijs. Daar heb je dus ook die houding ten opzichte van gezag en gezagdragers die in Nederland heel terughoudend is.

Dat heeft alles te maken met onze nederzettingsgeschiedenis. Geen feodaliteit van betekenis, zeker boven de grote rivieren: het waren altijd vrije boeren, vrije ondernemers. Dat was ook het beeld dat van de Nederlanden bestond. Je kunt het land niet veroveren; ze willen daar geen vorst hebben. Het land werd als zeer uitzonderlijk beschreven. Men sprak zelfs wel van amfibieën; mensen die uit het water kropen. Dat begint al bij Plinius in de klassieke oudheid, die schreef over een volk dat hier woont. Dat lekt door in kronieken tot na de Middeleeuwen. Mensen willen er geen vorst hebben en zelfs al zou je er als vorst iets willen, dan kun je er toch niet komen, vanwege al dat water. Die beeldvorming leidde tot een selffulfilling prophecy: we zijn ons ook navenant gaan gedragen.

Doe maar gewoon

In dat hele onafhankelijke land, zonder hiërarchie en met een enorme vrijheidsdrang, doemt een tweede paradox op. We zijn er zeer van overtuigd dat we jongeren al in de opvoeding onafhankelijk en kritisch moeten maken. Dat is een prachtig ideaal, maar aan de andere kant zijn jongeren steeds afhankelijker geworden. Ze willen van alles met je blijven delen. De sociologe Christien Brinkgreve heeft daar vorig jaar een mooi boek over geschreven. We voeden onze kinderen steeds onafhankelijker op, maar in de praktijk worden ze steeds afhankelijker. Ze willen langer thuis blijven wonen, ze mogen meer en maken zich ook moeilijker los.

Het probleem met gezag is dat wij het gezag nooit willen erkennen. De Republiek begon met een zeer onduidelijke gezagsstructuur, waarbij ook nog eens een keer die stadhouder en raadpenionaris veel invloed hadden op de benoeming van de verschillende colleges, die vervolgens hen aanstelden. Dat is natuurlijk de grootste bestuurlijke zonde, dat jij degenen aanstelt, die vervolgens jou benoemen. Maar zo krijg je wel binnen de kortste keren de machtigste staat ter wereld. In alle academies op de wereld wordt dit onderwezen. We zijn in de 17^{de} eeuw op alle terreinen dominant, of het nu gaat om handel, kunst of wetenschap. Dan zijn we ook nog eens half katholiek en half protestant. Overal elders in de wereld hebben die twee religies elkaar uitgemoord, en in Noord-Ierland proberen ze dat nog steeds. Behalve hier, waar we blijkbaar bepaalde gedooptechnieken hebben om onze handel te beschermen, want daar gaat het natuurlijk altijd om. Een van de manieren om dat voor elkaar te krijgen, is een volstrekt decentraal bestuur en een onduidelijk gezag, waardoor je meteen allerlei vluchtwegen krijgt en inventiviteit.

Voorzitters, helden, leiders zijn in onze geschiedenis niet populair. Ze verdienen ook bewondering, omdat ze een soort kwaliteit moeten uitstralen die bij helden niet heel erg voor de hand ligt. Het is bijvoorbeeld zeer gewenst dat ze aan gewooneidsexercities doen. Of het nu in de politiek, de wetenschap of het bedrijfsleven is, leiders hebben er het meeste baat bij als ze uitstralen dat ze heel gewoon zijn. Daarmee zeggen ze in feite:

jullie hadden hier ook kunnen staan. Dat werkt en de succesvolsten zijn daarin heel geraffineerd. Een nieuwe gezagsdrager wekt het meeste vertrouwen bij zijn eerste optreden, als hij struikelend het podium benadert, de verkeerde stropdas draagt, zijn haar in de war heeft, bij voorkeur ook stottert en dan vervolgens, hangend over het kathedraal, zegt dat hij na lang aandringen zich heeft laten overhalen om deze moeilijke taak te aanvaarden. Dan slaan er warme golven van sympathie door de zaal. Niet omdat wij zo'n aardig volk zijn, maar omdat elk van de aanwezigen dan kan denken: dat zou ik beter hebben gedaan. En dat is heel essentieel. Als je dat lukt, kun je het in dit land heel ver schoppen. De zakenvrouw van het jaar, die elk jaar wordt gekozen, wordt altijd geïnterviewd door het NOS Journaal. Ze zegt dan steevast aan het begin van het interview dat ze nog zelf de boodschappen doet en de kinderen van school haalt. Er wordt dus niet belicht wat het bijzondere aan zo iemand is, nee, het gewone moet altijd worden uitvergroot.

Een paar jaar geleden stond ik in de universiteitsbibliotheek bij de balie, omdat ik drie boeken moest terugbrengen. Twee studentes stonden voor mij, dus ik ga daar netjes achter staan. Onmiddellijk roept de baliemedewerker: denk maar niet dat je voor mag! In Amsterdam is het allemaal nog een tikje erger. De gedachte dat ik mij zou voorstaan op mijn positie, was echt onverdraaglijk.

Je treft dat probleem van gezag overal aan. Het ridiculiseren van gezag behoort tot de klassiekers in ons cabaret. Het belachelijk maken van hoogwaardigheidsbekleders gaat er bij ons in als zoete koek. U herinnert zich de sketch van Wim Sonneveld over Koninginnedag in de tijd van Juliana, waarin half Nederland langs het bordes op Soestdijk trok onder het deponeren van krentenwiggen en halve biggen? Dat duurde uren, waarbij de koninklijke familie zich steeds onverschilliger ging gedragen en op het laatst gewoon met de rug naar het publiek toe stond. In dat nummer speelt Wim Sonneveld de opperstalmeester aan wie gevraagd wordt wat de koningin toch met al die cadeautjes doet. En dan kijkt hij volkomen superieur en zegt met een heel bekakt accent: 'Dat flikkeren we allemaal achter de rododendrons.'

Gewoonheidsexercities zijn hier heel belangrijk. Buitenlanders verbazen zich bijvoorbeeld altijd over het tutoyeren. Dat wordt in Nederland heel snel gedaan. Dat heeft alles te maken met die egaliteit. Het dient om te bevestigen dat er geen hiërarchie is. Voordat je in Duitsland 'du' zegt tegen iemand, dan moet er echt een hele tijd overheen gaan. En voordat je in Frankrijk 'tu' zegt tegen iemand, nou dan moet je bijna met iemand naar bed zijn geweest, en dan nog. Neem Sarkozy, een ontzettend haantje, dat meteen toen hij aan de macht kwam ook het mooiste meisje van het land trouwde. In het openbaar sprak hij haar altijd aan met 'vous'. En wie weet of hij haar in de slaapkamer al mag tutoyeren?

Maar goed, ons 'je' en 'jij' is natuurlijk een exponent van dat egalitaire gedrag. Je vindt die gewoonheidsmanier overigens op allerlei gebieden terug. Kijk bijvoorbeeld eens naar de architectuur van openbare gebouwen. Die hebben in Nederland bijna onvindbare ingangen. Zo'n pompeuze entree met een trap, daar krijg je maar verbeelding van. Dat is hiërarchie. Het mooiste voorbeeld is natuurlijk het Paleis op de Dam. Dat is gebouwd als raadhuys. Wel een enorme macht, maar een collectieve macht en niet van één individu. Er zijn zeven poortjes die als ingang fungeren. Ambassadeurs weten bij de nieuwjaarsreceptie nooit door welk poortje ze naar binnen moeten. Net als dat spel met die marmotten vroeger op televisie, waarbij de hamvraag was door welk poortje ze zouden komen. Er schijnen ook lakeien te zijn die dat bijhouden, want daar kun je betekenis aan ontlenuen.

Ruzie in de polder

Dan het poldermodel. Dat is collegiaal besturen. Niets met gezag of een leider, maar het college dat met elkaar om de tafel zit en ruzie maakt. Dat spat alle kanten op, maar uiteindelijk overheerst het pragmatisch vermogen om met elkaar tot een compromis te komen, want ja, de schoorsteen moet wel roken. Maar daarvoor vechten ze elkaar de tent uit. Dat gaat ook altijd zo bij het vormen van coalitieregeringen, waarbij ze elkaar ook voor leugenaar of draaikont uitmaken. Het is nooit persoonlijk bedoeld, natuurlijk. Dat is ook altijd zo'n vreemde toevoeging in Nederland, dat iets niet persoonlijk is. Net

als in die maffiafilms waarbij de ene maffiabaas de ander de strot afsnijdt met de toevoeging 'nothing personal'.

Toch gebeuren er soms ook hele rare dingen en daar dreigt het in Nederland wel eens mis te gaan. Dan komt toch de vraag op naar het gezag en moet dat gezag zich dan niet laten gelden als dingen uit de hand lopen? Nederland kent daardoor wel een enorme ideeënrijkdom, omdat veel mensen zich blijven manifesteren. Over van alles trekken mensen hun mond open. En als ze niet gehoord worden, dan stichten ze een vereniging en zorgen ze dat ze op die manier alsnog de aandacht trekken. In dat zich telkens herhalende proces worden continu ideeën geboren en dat is de enige verklaring waarom ons kleine landje in de loop der tijd altijd zoveel op tafel heeft gelegd, of het nu gaat om kunsten en wetenschappen, technologie of sport. Dat is de verdienste van ons onderwijs. Daar wordt in Nederland altijd op gescholden en aan gerefereerd met de bekende zesjescultuur, maar dat onderwijs in Nederland stond nummer 3 in een OESO-rapport van dit jaar over de kwaliteit van het onderwijs in de wereld, met de aantekening dat wij er zo goed in slagen mensen in de race te houden. Dat is inderdaad het kenmerk van ons onderwijs, want mensen blijven meedoen. Bij ons is er ook niet zo'n gevoel voor de top. In een hiërarchische samenleving is de top heel smal en heb je heel veel afvallers. Bij ons blijft iedereen meedoen. Ondertussen slibt dit land dicht met hoogbegaafden; dat is een zeer inflatoir begrip aan het worden. Dit land loopt vol met vierjarige hoogbegaafde kleuters die zich kapot vervelen. Volstrekte onzin natuurlijk. Wat, u heeft maar één hoogbegaafd kind thuis? Er is niets tegen meer aandacht voor 'excellency', maar gooi dat grote goed van zo min mogelijk uitvallers niet weg.

Die ideeën over de breedte hebben wij al vanaf de Middeleeuwen. Nu gaat het opeens mis en moeten we zelf gaan bedelen in Europa voor betalingsuitstel en krijgen we het verwijt dat we niet genoeg innoveren. En dat is heel pijnlijk, want dat is nu juist ons sterke punt: kleinschaligheid en het vermogen om samen te werken en tot ideeënrijkdom te komen. De tol die we voor het poldermodel betalen, is de grootschaligheid. We groeien op allerlei manieren uit onze jas. Na de Fyra hebben we nu de Rabobank. Maar ook de hogescholen en de universiteiten, de vakbonden en ziekenhuizen groeien allemaal uit tot mammoetbedrijven. Ze worden te groot en dan krijg je een managerscultuur, waarin de werkvloer niet meer aan bod en de ideeënrijkdom niet meer tot wasdom komt. Onze kracht ligt juist in die kleinschaligheid. Als je de schaal vergroot, krijg je meer hiërarchie, dat is onvermijdelijk. En op dat moment verlies je contact met de werkvloer. We moeten terug naar decentraal. In het Fyra-rapport komt te staan, dat al vanaf 2007 ingenieurs op de werkvloer riepen dat we de Fyra niet moesten kopen, omdat deze op allerlei fronten niet voldeed. Daar is niet naar geluisterd.

Wat moet je dan in die participatiesamenleving met gezag? Dat moet je weer terugbrengen in kleinschaligheid. Daar ligt de verantwoordelijkheid. Nu haken mensen op de werkvloer af, omdat ze niet meer worden uitgedaagd om hun mening te geven. Hun deskundigheid wordt genegeerd en we zijn opgehouden elkaar daarmee te bestoken; er is geen ruzie meer. Maar daar ligt het gezag, anoniem gezag, maar wel een heel duidelijk gezag dat daarmee ook prestige verwerft, want daar worden de innoverende ideeën geboren.

Tot slot spreek ik de wens uit dat in deze geest ook het motto onder ons wapen gewijzigd wordt. U weet, we hebben twee van die leeuwen met de tekst 'je maintiendrai' – dat het in het Frans is vindt niemand erg in Nederland. Die tekst betekent 'ik zal handhaven'. Wie die 'ik' is en wat er gehandhaafd moet worden is volstrekt onduidelijk. Daarom is mijn voorstel om, in de geest van hoe het verder zou kunnen in dit land, de tekst te wijzigen in 'moet kunnen'. Dat hoor je overal in Nederland. Zelfs als je het ergens niet mee eens bent, hoor je nog altijd de woorden 'moet kunnen'. En daarmee is de kracht van een gezag door permanente zelfontplooiing benoemd.

Literatuur:

- ① Christien Brinkgreve, *Het verlangen naar gezag*. Amsterdam, 2012.
- ② Herman Pleij, *'Moet kunnen'. Een kleine mentaliteitsgeschiedenis van de Nederlander*. Diemen, 2010.

- 🕒 Maarten Prak en Jan Luiten van Zanden, *Nederland en het poldermodel*. Amsterdam, 2013.

Co-referaat Bert Wijbenga

Ik vind het een grote eer om een bijdrage te mogen leveren aan de Enneüs Heermalezing op een thema dat mij persoonlijk raakt, namelijk leiderschap. Dat heb ik ook gemeen met professor Pleij; zijn fascinatie gaat verder dan de geschiedenis en raakt ook het leiderschap en de cultuur. Dat is ook de rode draad in mijn professionele leven. Ik ben altijd bezig met mensen, cultuur en mijn eigen rol daarin als leidinggevende. Die fascinatie delen velen met mij. Weet iemand welke foto er vandaag heel groot op de voorpagina van het AD stond? Vladimir Poetin. Hij stond afgebeeld met een grote zonnebril op, een kale kop en met een wapen op zijn schouder. Hij draagt een stoer jack met een bontkraag en zit op een paard. Het onderschrift bij de foto luidt: 'de machtigste man ter wereld'. Je kunt het niet anders zien, dan dat die foto geplaatst is met een soort ondertoon van: wow, dit is de 'boss'. Daarachter zit een artikel met een ranking van Forbes Magazine over de machtigste leiders ter wereld. Daarin staat ook dat Obama zijn zaakjes intern helemaal niet op orde heeft en alleen maar met iedereen praat over 'healthcare'. Ondertussen heeft Poetin zijn zaakjes strak in handen en is hij de man die er op het wereldtoneel nu echt toe doet. Dit is maar één voorbeeld van hoe we ons verhouden tot leiderschap. Het fascineert ons enorm.

Van politie naar corporatie

De fascinatie voor leiderschap heb ik ook en ik heb ook altijd met plezier de publicaties van Herman Pleij gelezen. Maar in uw lezing net was er een moment dat ik het toch niet met u eens was – ik voel me namelijk aangesproken – en dat was toen u het gewenste leiderschap in Nederland typeerde als 'de sukkel die maar wat aan rotzooit'. Hier staat hij dan, de sukkel die maar wat aan rotzooit en die vooral denkt dat hij leiding geeft. We zitten midden in een situatie die we ook wel crisis noemen. Begin jaren '80 was die situatie er ook. Je had toen Bestek 81, bezuinigingen, rare ontwikkelingen in de vastgoedsector enzovoort. Ik zat in de laatste klas van het gymnasium en de meeste van mijn vriendjes gingen economie of rechten doen. Dat was eigenlijk ook mijn voorland. Ik kwam uit een gezin waarin we de dubbeltjes moesten omdraaien en ik had het gevoel dat zo'n studie in die tijd vooral een enkeltje werkloosheid betekende. Dus ik wilde iets anders doen. Wat bleek? De politie zocht mensen met een VWO diploma voor een vierjarige beroepsopleiding met werkgarantie. Dan werd je inspecteur van gemeentepolitie. Dat was best wel een coole job. Drieduizend jongeren dongen mee voor één van de veertig plekken in die opleiding en verdraaid, ik werd uitgekozen. De vraag is natuurlijk, waarom werd ik uitgekozen? Dat is voer voor psychologen. De pretentie was om degenen te kiezen met leiderschapsaanleg. Nogmaals, ik kijk een beetje rond in mijn kring van oud-politiecollega's en denk bij mezelf: zo'n methode is ook geen garantie op een honderd procent score. Wat het wel bewees, was dat de politie een sector was die ver vooruit keek. Voordat grote bedrijven en andere sectoren mensen weg zouden kapen, wilden zij een aantal talentjes in huis halen om zelf te vormen en op te leiden voor wat straks in de sector nodig is. Negenentwintig jaar later, na een mooie en zeer gevarieerde carrière bij de politie, maakte ik de overstap naar de corporatiesector. Een sector waar van alles speelt. Veel meer dan ik had kunnen raden. Wat is er de afgelopen twee jaar niet voor een ongelooflijke agenda gezet door de corporaties, en niet altijd in positieve zin. Maar ja, dat is als bestuurder dan weer heel erg interessant, om de kijken hoe je omgaat met lastige maatschappelijke vraagstukken. Met alles wat in die sector speelt, viel me op dat leiding geven in die corporatiesector helemaal niet op de agenda staat. Leidinggeven als vak, als cultuur of als bewust instrument om organisaties beter te maken, bleek helemaal geen thema. Dat vond ik toch opmerkelijk. In de corporatiesector werken wel 25.000 mensen, die door een kleine club bestuurders worden geleid, dus het lijkt mij hartstikke relevant

dat dat goed gebeurt. Er is heel veel maatschappelijk belang bij wat die corporaties doen en hoe ze hun mensen, mogelijkheden en geld inzetten. Financieel heeft de sector een gigantische omvang. Dat zou, van een afstand bekeken, een enorm hoge eis moeten stellen aan het leidinggeven van de mensen van de woningcorporaties. Terwijl het volgens mij onvoldoende op de agenda staat binnen de woningcorporaties, ben ik ook geschrokken van de hoeveelheid voorbeelden van ontspoord leiderschap. Ik ga ze hier zeker niet noemen, want u kent ze allemaal. IJdelheid, hoogmoed, zelfverrijking staken bijna elke maand wel de kop op in een of andere gedaante. Een benoeming van mensen van buiten, zoals Rob Haans en ik, kan er een beetje toe doen. Ik wil geen antireclame maken voor benoemingen van mensen zoals wij, maar ik vind het volstrekt niet de oplossing. Ik denk dat het een veel bredere inzet vraagt van leiderschap.

De anarchie bij de politie

Ik wil daarom graag wat vertellen over mijn ervaringen bij de politie, want ik denk dat we daar wel wat van kunnen leren. Ik moet echter ook een vooroordeel wegwerken. De mensen zullen hier misschien heel snel zeggen, dat ik daar een beetje mooi zat te doen op kantoor bij de recherche en die dienders alleen maar hoefde te zeggen wat ze moesten doen; het is immers een bevelsgerichte organisatie, toch? Dan moet ik u toch verbeteren. De rangen, de wapens en de uniformen zijn volstrekt misleidend bij de politie. Dat is de buitenkant. De binnenkant is van een volstrekt andere aard. Je kunt de cultuur het beste typeren met het woord 'anarchie'. Politie mensen zijn buitengewoon anarchistische types. Opmerkelijk minder hiërarchisch dan wat ik bij de gemiddelde woningcorporatie tegenkom. Ja, als er crisis is, dan is er een commandant en als er een groot rechercheonderzoek is, dan is er een strak protocol. Maar dat is maar een klein deel van de tijd en de rest van de tijd zijn die rechercheurs en wijkagenten allemaal professioneel, in vrijheid op straat bezig met het doen van interventies naar de burger. Als je dan op zo'n kantoor komt en er komt zo'n pikkie vertellen wat jij moet doen, dan zit je meteen flink in je allergie. Je was immers net nog de baas op straat. Er is dus al direct een scepsis en een afstand ten opzichte van die leiding, die volgens de professionals toch niet weet hoe het op straat zit. Ik heb 15 jaar als commandant in de ME gefunctioneerd. Nu zult u denken, ME, dat is bij uitstek een hiërarchisch bolwerk. Ja, als er een optreden was wel. Dan wist iedereen wat ie moest doen. Maar als het even rustig was, dan was het net alsof ik een soort kinderjuf was. "Alfa dubbel nul, hier is de bravo dubbel nul, we zitten al een half uur op de koffie te wachten!" Dat soort dingen. Of je zit in een risicowedstrijd met een leeg vak, waar ook de politie niet in mag. Dan zit je in de commandoruimte en na een half uur komt de eerste diender toch even lekker naar de wedstrijd kijken op de tribune. En even later volgt er nog een. Ook als ze werden weggestuurd, zaten ze er een kwartier later gewoon weer. U wilt niet weten wat voor een sfeer daar kan hangen. Het zijn dan gewoon echte Nederlanders met een houding van: Wat nou? Waarom kan ik hier niet zitten en waar staat dat?

Als ik zwaar getafeld heb, dan zie ik nog een bijzonder beeld voor me dat ik in een commandowagen zit met voor mij een hele rij ME'ers in het donker met van die witte helmpjes op. Ik was namelijk commandant van een Zeeuws peloton en van een Leids peloton. Die Zeeuwen wilden vroeg naar bed en de Leidenaren wilden lekker zuipen en feesten. Als de Leidenaren een bepaald niveau van alcoholconsumptie hebben bereikt, voerden ze een aanval uit op de tenten van de Zeeuwen. Die gingen er vervolgens vol tegenin. Dan komen de Hoekse en Kabeljauwse genen naar boven. Dus ik wordt uit mijn bed gehaald met de mededeling dat het helemaal mis gaat. Het is Leiden in last. Hoe richt je nu die energie? Ze allemaal naar bed sturen gaat niet werken, want ze hebben veel te veel energie. Dus ik stuur ze op strafexercitie. Ze lopen allemaal voor me en die Leidenaren verdwijnen af en toe uit de linies om hun te veel genuttigde alcoholconsumptie in het struikgewas te lozen. Kortom, het was echt een hele hiërarchische, bevelsgerichte werkcultuur, maar niet heus.

Maar als je met die dienders op die manier toch richting wilt geven aan het werk – je hebt immers wel je ideaal en je opdracht – dan wil je invloed hebben op die mensen. Dat doe je vooral door sociale vaardigheden en een sterke overtuiging. Maar dat past niet bij onze volksaard, zoals professor Pleij ook heeft verwoord, dus dan moet je van goeden

huize komen. Het is ook niet verwonderlijk dat politiechefs ook een lange traditie hebben van het onderhouden van die leidinggevende vaardigheden en ook echt bezig zijn met de persoonlijke ontwikkeling. Dat staat hoog op de agenda. Ik noem een paar voorbeelden: iedereen doet er een managementopleiding, er is geen chef die in een periode van tien jaar niet ergens een keer intervisie doet met heel veel kritische reflectie op je eigen functioneren. Dan is er 360-graden-feedback, waarbij je jezelf in het midden zet en van iedereen om je heen feedback krijgt op je functioneren. Er is geen politiecommissaris die dat niet een aantal keren heeft meegemaakt. Er is een management development programma, waarbij de corpsleiding kijkt naar de vraagstukken voor de komende jaren op het gebied van leidinggeven. Wat voor type mensen horen daarbij? Hoe krijgen we die mensen binnen en hoe bereiden we ze voor op die uitdagingen? Er is zelfs een school voor politieleiders. Misschien komt er ook ooit nog wel eens een school voor corporatieleiderschap, wie weet? Misschien wel met een oude getrouwe als Jim Schuyt als professor voor corporatieleiderschap. Onbezoldigd, natuurlijk.

Ik denk dat de corporatiesector er beter van wordt als ze meer aandacht besteedt aan dat leiderschap en misschien kan ze ook wel een voorbeeld nemen aan zo'n andere sector. Ik zeg het er gelijk bij, dit is geen diskwalificatie van de sector, want er zijn heel veel gebieden waarop de corporatiesector een voorbeeldrol vervuld, waar andere sectoren weer hun voordeel mee kunnen doen. Neem projectmanagement, financiële bedrijfsvoering, daar kan de politie nog een puntje aan zuigen. Dat wil ik ook even gezegd hebben.

Polderen en de blik van de buitenlanders

Toen het in de bijdrage van Herman Pleij ging over de volksaard en de polder, moest ik heel erg denken aan wat mij zorgen geeft bij de politie op dit moment. Dat is de enorme macht die de vakbonden op dit moment verworven hebben. Die gaat zover dat bij benoemingen of evaluaties van chefs, die zich daarin kwetsbaar opstellen, het niet meer gaat om de resultaten of vaardigheden, maar om je populariteit en of je coulant bent bij allerlei rechtspositionele conflicten. Ik vind dat daar het polderen een te hoge tol heeft geëist. Ik durf te stellen dat de politie een fors stuk duurder is dan ze moet zijn, omdat er op grote schaal concessies worden gedaan aan de goede vrede met de vakbonden.

Wat zo leuk is aan het betoog over de Nederlandse historie, is dat het ook de vraag oproept hoe het dan in andere landen werkt. Ik heb het voorrecht gehad dat ik veel in het buitenland en met buitenlandse politie- en justitieautoriteiten heb samengewerkt. Bijvoorbeeld rechercheonderzoeken naar mensenhandel in Oostbloklanden. Voetbalwedstrijden samen met landen die ook in de topleague bezig zijn. En van de tijd dat ik in het college van toezicht zat van Interpol. Alle clichés herken ik erin. We worden gezien als onbehouwen, weinig tactisch, niet zo respectvol, een beetje eigenzinnig, luidruchtig, een grote mond. Dat beperkt ook onze effectiviteit internationaal. Zo gaan er nog wel eens prestigieuze baantjes aan de Hollanders voorbij. De Belgen doen het dan qua score een stuk beter. Tegelijkertijd zie ik ook dat er door alles heen toch ook ontzettend veel waardering is, want die Hollanders krijgen wel veel voor elkaar en wat ze zeggen, slaat wel ergens op.

Ik heb er veel baat bij gehad dat ik als jonge student van Fons Trompenaars college heb gehad. Hij was destijds als socioloog aan het promoveren. Hij deed bij Shell onderzoek naar hoe de cultuur de leidinggevende stijl beïnvloedt en hoe je dus je leidinggevende stijl moet aanpassen aan de culturen. Wat hij zag was dat de succesvolle manager in Nederland in Colombia volstrekt niet succesvol kon zijn en degene die het in Rusland goed deed, ging in India onderuit. Die managers bleven veel te veel vast zitten in hun eigen stijl van leidinggeven, in plaats van te kijken wat in het land waar ze waren het beste zou werken. Hij introduceerde Geert Hofstede bij mij. Zijn boekje staat nog steeds op mijn plank van boeken die ik echt niet kwijt wil. Hij zegt, als je naar de Nederlandse cultuur kijkt, dan zijn we bovengemiddeld feminien in plaats van masculien. We hebben een allergie voor macht, daar houden helemaal niet van. We hebben het ook veel liever over collectieve dingen, dan over prestaties van een eenling. Die dingen bij elkaar maken zo duidelijk hoe wij zijn en hoe we ons internationaal verhouden. Het verhaal van Herman Pleij is daar een mooie aanvulling op, omdat het historisch zo goed duidt

waarom we zo zijn. Het heeft ons veel goeds gebracht en ook veel kritische dingen. Het is wel meteen duidelijk dat het leiderschap in dit land per definitie problematisch is en ook heel erg interessant en uitdagend, althans, dat is mijn persoonlijke mening.

Lessen om mee te nemen

Ik wil afsluiten met vijf opvattingen over leiderschap, waarvan ik hoop dat ze gaandeweg hun werking zullen krijgen in mijn eigen bedrijf en in bedrijven van collega's.

1. Leiderschap maakt echt een groot verschil
De effectiviteit, de sfeer en de cultuur in je bedrijf worden allen direct beïnvloed door het leiderschap. Ook zo'n INK kwaliteitsmodel begint vanuit leiderschap.
2. Leiders moeten proberen hun hoofd, hun hart en hun buik in overeenstemming met elkaar te brengen.
Dat betekent een idee hebben waar het heen moet, houden van je eigen mensen en je klanten en de power hebben het ook te doen, ook als het moeilijk is. Ik geloof daar heel sterk in, omdat medewerkers altijd naar je kijken en je voortdurend observeren; hoe je loopt, hoe je iets zegt, je houding. Als je hoofd, hart en buik niet in overeenstemming zijn met elkaar, weet ik zeker dat medewerkers dat merken.
3. Niveau 5 leiderschap van Jim Collins
Het is nog steeds de beste duiding van wat ik belangrijk vind in leiderschap. Een niveau 4 leider heeft heel veel competenties, maar struikelt altijd over zijn eigen ego. Daar hebben we genoeg voorbeelden van gezien. Een niveau 5 leider is iemand die die competenties ook allemaal heeft, maar het niet zo nodig zelf naar zich toe hoeft te trekken om zelf te gloriëren. Hij noemt een aantal voorbeelden van bedrijven die geleid worden door leiders waar ik nog nooit van gehoord heb, maar die bedrijven behoren allemaal tot de grote beursgenoteerde bedrijven. Terwijl we allemaal wel een rijtje met bekende leiders kunnen opnoemen. Zelfs in Nederland. Ik snap het ook wel, want hoe verleidelijk is het niet om op een podium te mogen staan, zoals hier bij de Enneüs Heermalezing? Maar op het moment dat je écht gaat denken dat het daarom draait, dan ben je over de top.
4. Het collectief gaat voor het individu
Zodra een leider te veel solo gaat, is het levensgevaarlijk voor het bedrijf en voor de samenleving. Ik denk dat op dat solo leidinggeven zo een aantal voorbeelden uit de corporatiesector uit het verleden en het heden zijn te geven, waarbij je denkt dat die leider de verkeerde kant opgaat.
5. Niet werken met anderen, maar werken aan jezelf
Je moet altijd bezig zijn met het verbeteren van jezelf. Waar ben ik goed in? Waar ben ik minder goed in? Welke mensen kunnen mij helpen om daarin beter te worden? Is mijn eigen energieniveau nog goed? Heb ik ook nog energie te geven aan anderen, die daardoor geïnspireerd raken?

Dat alles maakt leidinggeven tot een pittige uitdaging, zelfs in ons kleine polderlandje Nederland. Dank voor uw aandacht.