

# Inleiding

Stel, je bent manager. Ben je op je werk dan jezelf, of ben je ‘de manager’? De oude Chinese wijsgeer Confucius stelde dat we pas orde op zaken kunnen stellen als iedereen zich aan zijn rol houdt: de koning gedraagt zich als koning, de minister als minister, de vader als vader. En de zoon vervult de plichten van een zoon. Tegenwoordig geldt dat ook voor meisjes.

Op ons werk nemen we een rol op ons. En die rol moeten we zo goed mogelijk verwezenlijken, anders zijn we niet geloofwaardig en authentiek. Je hebt zelf een bepaalde opvatting over die rol. Die rol moet je communiceren zodat je collega’s, of andere gesprekspartners met wie je een werkrelatie hebt, je erkennen in die rol. De belangrijkste vraag die we in dit boek uitspitten is: hoe speel ik authentiek de baas? Wees de baas, laat het zien en doe het goed! Confucius zou zeggen: ‘Wees een vorst en bestuur met medemenselijkheid!’

Met de ideeën van Confucius over leiderschap laat ik zien hoe je leiding kunt geven. Maar ik betrek daarbij net zo goed moderne inzichten uit de communicatiewetenschap, cultuurwetenschap en bestuurskunde. Géén boek dus met ‘oosterse wijsheden’ voor de twijfelende manager, maar een boek over leiderschap, com-

municatie en cultuur. Het is ook niet een boek *over* Confucius, hoewel hij wel een prominente rol speelt. Ik gebruik zijn ideeën en die van zijn volgelingen om mijn idee over communicatie en leiderschap van een achtergrond te voorzien. Daar is overigens niets nieuws aan. Oude meesters worden altijd al ingezet om nieuwe ideeën mee te funderen.

Dit boek is bedoeld voor managers en leiders die verantwoordelijkheid willen dragen, ‘medemenselijkheid’ tonen, maar ook eisen durven stellen en zich in woord en gebaar uiten in de rol die zij innemen. Ofwel, managers en leiders die de baas durven zijn. En met een knipoog naar zichzelf durven kijken!

Natuurlijk kunnen andere professionals het ook lezen. Zij moeten toch ook geloofwaardig overkomen bij klanten, patiënten, collega’s en hun baas.

Ik gebruik ‘hij’ en ‘zij’ en vrouwelijke en mannelijke vormen steeds door elkaar. Alles wat hier staat geldt voor vrouwen én mannen. Maar het onderscheid kan wél relevant zijn.

De opbouw is als volgt. We beginnen met een kort lesje sinologie. Wie was Confucius en wat kunnen wij als jachtige managers heden ten dage nog van hem leren? Vervolgens duiken we in de communicatiewetenschap. Voor meer ervaren professionals wellicht al bekend terrein. Maar wel belangrijk, want voor leiders is communicatie zo’n beetje het enige middel om hun werk te doen. Dan keren we terug naar China, namelijk naar de kern van Confucius’ leer: medemenselijkheid en plaatsbesef. Klinkt wat oudtestamentisch, maar is verrassend actueel. Hoe kunnen we immers werkelijk de leiding nemen zonder medemenselijkheid te tonen en loyaliteit te vereisen?

Dan volgen drie hoofdstukken waarin we een verbinding leggen tussen communicatie en leiderschap. Ieder neemt een rol in en gezamenlijk vormen we een netwerk. Een netwerk met machtsverschillen, dat wel. Chinezen leren daar mee om te gaan. Zij leren ook hun netwerk (*guanxi*) te gebruiken, bewust te zijn van de mo-

gelijkheden van wederzijdse afhankelijkheden en gezichtsverlies. Ook leren we van hen de waarde van *hanxu*, dat is op tijd je mond houden. Een onderschatte vaardigheid van goede managers.

Bij dit alles speelt cultuur een centrale rol. Cultuur beschouw ik als het referentiekader waarmee we de wereld in hapklare brokken begrijpelijk maken. Belangrijk, want als ik de baas wil zijn voor jou, moeten we wel zo ongeveer een soortgelijk beeld van ‘de baas’ hebben.

In Nederland zijn we tegenwoordig vol van dienend en coachend leiderschap. Als manager maken we de omslag van controleren op aanwezigheid naar vertrouwen in de resultaten, want de meeste mensen zijn thuis bezig met Het Nieuwe Werken. Anders dan je wellicht verwacht, zou Confucius deze ontwikkeling niet afkeuren. In een apart hoofdstuk gaan we uitgebreid in op de kansen en risico’s voor leiders in Het Nieuwe Werken. Het belangrijkste punt betreft de verantwoordelijkheid en de communicatie over de wederzijdse relatie.

Ik heb geprobeerd een lichtvoetig boek te schrijven over een serieus onderwerp. Leiderschap, verantwoordelijkheid en medemenselijkheid zijn serieuze zaken. Maar met humor, zelfspot en ironie is nog een wereld te winnen. Ook Confucius was een meester in ironie. Dwars door tweeënhalf millennia en tienduizend kilometer is zijn visie op leiderschap, inlevingsvermogen in de noden van het volk én zijn zelfspot nog altijd glashelder.

## 5

# Welke relatie hebben wij?

Vaak wordt gesteld dat China een zogenaamde groepscultuur heeft, in tegenstelling tot de individualistische westerlingen. Dat is een misverstand. Chinezen positioneren het individu 'als knooppunt van concrete relaties'.\* Dat is een fraaie beeldspraak, die echter niet over Chinezen gaat, maar over mensen.

In dit hoofdstuk verbinden we de rollen uit het vorige hoofdstuk tot een netwerk. Maar let op, de rollen die wij vervullen zijn niet gelijk, en onze relaties dus ook niet.

### **De ongelijkheid van relaties**

Een rol krijgt pas betekenis in samenhang met andere rollen — zodat relaties ontstaan. In je eentje kun je geen rol spelen. Zo is een leider pas een leider in relatie tot zijn ondergeschikten. Er is dus geen rol zonder een andere rol. Samen vormen zij een relatie. Deze relaties kenmerken zich door hun wederzijdse betrokkenheid. Volgens onze Meester in China kenmerken deze relaties zich ook door hun inherente ongelijkwaardigheid.

Menselijke relaties zijn volgens Confucius onderverdeeld in de volgende categorieën: generatieverschil (vader — zoon, of meer in

\* Beeldspraak van Carine Defoort in Defoort en Standaert 2009

het algemeen ouder – kind); maatschappelijke functie (vorst – onderdaan); geslacht (man – vrouw); senioriteit (oudere (broer) versus jongere (broer)); en als laatste vriendschap (vriend – vriend).

Deze laatste is curieus in die zin dat die relatie niet per se hiërarchisch is. Meestal echter zullen ook vrienden hun relatie afstemmen op kenmerken als leeftijd of maatschappelijk aanzien. De eerste – generatieverschil – is tevens de belangrijkste. Geen relatie is in het confucianistische wereldbeeld zo belangrijk als die tussen ouders en kinderen. Het gaat dan met name om het respect voor de ouders (daarvoor bestaat in het Chinees een apart woord: *xiao*). Een bekende illustratie van deze ouderliefde beeldt een jongetje uit dat onder de muggenbeten zit. Waarom? Omdat hij naakt tussen zijn ouders is gaan liggen zodat de muggen hem zullen prikken in plaats van zijn ouders. Inderdaad, dat is pas handelen in liefde en genegenheid voor de ouders. Alle andere relaties zijn in zekere zin een afgeleide van deze ouderliefde.

In hoofdstuk 1 hebben we al Confucius geciteerd over de rol van vaders en zonen (*Gesprekken* XII.11). Daaruit blijkt dat we loyaal zijn en onze plaats weten in de relatie van zoon tot zijn vader en die van onderdaan tot zijn vorst. En ja, in de moderne maatschappij betrekken we daar ook de vrouwen bij.

Maar als het erop aankomt, aan wie ben je dan loyaal: de koning of je vader? Een oud twistpunt waar de heren filosofen het in het oude China ook niet over eens konden worden. Om een filosofisch idee te begrijpen, is het zinvol de critici aan het woord te laten. En Confucius had er velen. Een filosoof die zeer kritisch stond ten opzichte van Confucius stelde het volgende dilemma voor, om aan te tonen dat wie Confucius volgt in conflict komt met zijn loyaliteiten. Het origineel is zo helder dat het de moeite waard is om het letterlijk te citeren:

*In Chu had je Gong Rechtdoorzee, en die gaf zijn vader aan bij de ordedienaren toen deze een schaar gestolen had. De prefect sprak: 'Breng de zoon ter dood', want hij vond deze wel rechtschapen tegenover zijn vorst maar allesbehalve*

*rechtschapen tegenover zijn vader. De straf werd aangemeld en uitgevoerd. Zo bezien kan iemand die voor de vorst geldt als rechtschapen onderdaan, een zoon zijn die de hand heft tegen zijn eigen vader.*

*In Lu was er een man die zijn vorst drie keer in de slag was gevolgd, en drie keer gedeserteerd was. Toen Confucius hem vroeg waarom kreeg hij het antwoord: 'Ik heb een oude moeder die niemand heeft om voor haar te zorgen als ik er niet meer ben.' Confucius vond dit van zo'n respect voor de ouders getuigen dat hij de man voordroeg bij de hertog. Zo bezien kan wie het meest respect heeft voor zijn moeder, voor zijn vorst een verrader zijn.'*<sup>\*</sup>

Confucius zag beide loyaliteiten in elkaars verlengde liggen. Mensen hebben een ethische verplichting jegens hun familie. En vervolgens, in steeds afnemend belang, een loyaliteit jegens wijdere kringen van de gemeenschap – tot uiteindelijk aan de totale samenleving. Maar de kinderlijke plicht jegens de ouders (*xiao*) komt voor Confucius altijd vóór de trouw jegens de koning (*zhong*). Alleen wie zijn ouders eert, kan ook zijn vorst eren. Maar daarmee was blijkbaar lang niet iedereen het eens.

Die hoogdravende loyaliteit jegens de ouders komt ons nu wat onwettelijk voor, maar het probleem van conflicterende loyaliteiten is actueel als altijd. Cruciaal is daarbij dat we diverse ongelijkwaardige relaties onderhouden. We zijn als ambtenaar *qualitate qua* loyaal naar de minister tot op het punt dat... ja, tot welk punt eigenlijk? Tot het moment dat wijzelf de inschatting moeten maken dat iemand niet meer authentiek de rol van minister vervult. Dan past het ons, loyale dienaren, om te rebelleren.

En daar is geen woord (klassiek) Chinees bij. In hedendaags Nederland is dat niet anders. Bijvoorbeeld bij oneigenlijke declaraties en bonnetjes, of door een tweet die niet past bij het ambt van een minister, parlementariër of wethouder. Dan gaan wij ook rebelleren.

<sup>\*</sup> Han Feizi 49, vertaald door B.J. Mansvelt-Beck (Mansvelt Beck 2005)

Er is al meer dan één politieke ambtsdrager in Nederland afgetreden omdat hij (zij?) dacht per Twitter wel een persoonlijke mening te kunnen ventileren. Niet dus. Wie de rol van minister speelt, moet dat authentiek doen. Wie dan een oneigenlijke tweet verstuurt, communiceert *niet* 'dit is een ministeriële tweet, want het is verstuurd door de minister'. En hij communiceert *wel*: 'Ik ben blijkbaar geen minister, want ik stuur een niet-ministeriële tweet.' Exit minister.

Confucius zou deze gang van zaken onmiddellijk begrijpen, ongeacht de afstand in millennia.

### **Zijn wij vrienden of collega's?**

We stellen elkaar zelden de vraag 'welke relatie hebben wij?' Het lijkt zelfs een taboe om daarover te beginnen. Het is opvallend hoe weinig we met elkaar spreken over onze relatie. Ik denk dat dat komt omdat het bijzonder bedreigend is. Als je het namelijk expliciet oneens bent (hé, zijn we volgens jou vrienden, voor mij ben je eigenlijk alleen een kennis, hoor!), ontstaat een zeer ongemakkelijke situatie. In China gaat dat gemakkelijker omdat daar geen taboe ligt op de erkenning dat onze rollen ongelijk en ongelijkwaardig zijn in de samenleving. Je kunt dus bij het kennismaken je gesprekspartner vragen: 'Hoe zal ik u noemen?' Het antwoord kan dan zoiets zijn als 'Noem mij maar meneer Zhang' of 'We zijn toch even oud, zeg maar Ding Zhang'. Overigens zal degene die van zichzelf vermoedt dat hij de laagste in rang is, deze vraag stellen. De hoogste in rang bepaalt vervolgens de rangorde. Dat is in Nederland niet anders, maar wel veel minder expliciet een gespreksonderwerp. We zijn in het egalitaire Nederland geneigd om te zeggen dat elke relatie gelijkwaardig is, en openlijke hiërarchie keuren we liever af.

In China is het dan gebruikelijk om expliciet een relatievoorstel te doen. In Nederland doen we dat impliciet. Door 'u' te zeggen, of juist te tutoyeren doen we een relatievoorstel. In de volgende hoofdstukken kom ik daar nog uitgebreid op terug.

De hele dag door participeren we in relaties die op diverse manieren ongelijk en soms zelfs uitermate bizar zijn. Met een politieagent hebben wij als burgers een ongelijke relatie. Burgers mogen hen niet eens voor iets lelijks uitmaken — dat is belediging van een ambtenaar in functie en daar staat een forse straf op. Maar deze ambtenaar mag een burger na een bepaalde aanleiding wel in z'n been schieten. Dat is blijkbaar niet beledigend.

Deze ongelijkheid moet haarfijn gecommuniceerd worden, anders werkt het niet. Het uniform is daar een van de belangrijkste uitdrukkingvormen van. Evenzo belangrijk is het onberispelijke imago van 'de politie' als instituut. Burgers moeten niet te veel stilstaan bij het feit dat politieagenten ook maar mensen zijn, met hun twijfels en humeurpjes. Wat ook ten zeerste bijdraagt aan de communicatie van de relatie die politiemensen met burgers hebben, is dat we als kind leren om een 'beetje bang' te zijn voor de politie. Wie als kind eens streng is toegesproken door een agent ontwikkelt een lichte angst waar je de rest van je leven plezier van hebt.

Vergelijk het maar met Sinterklaas. Ik 'geloof' al heel lang niet meer in Sinterklaas, maar als ik Sinterklaas zie, bijvoorbeeld bij de intocht, voel ik nog steeds een bepaalde spanning, net als vroeger. Zijn witte baard en rode mijter maken het mij onmogelijk om te negeren dat we hier met een heilige te maken hebben. Zodra mijn buurman zich hult in de tabberd van de Sinterklaasvereniging, de baard aanplakt en de witte beringde handschoenen aantrekt is hij Sinterklaas. Tenminste, als hij er door zijn gedrag niet helemaal een potje van maakt. Iedereen die zegt dat Sinterklaas niet bestaat, verloochent de mystiek van het verkleden. En trouwens, als Sinterklaas niet bestaat, wie anders zou het dan zijn? Niet mijn buurman, die kleedt zich niet zo koddig.

Het onderscheid tussen Sinterklaas als rol en 'de baas' als rol is dat Sinterklaas flink geholpen wordt door zijn tabberd en mijter. Hij kan het bijna niet meer verprutsen. De baas moet het veel meer zelf doen.

Zo is het ook met de tandarts. Ook die verkleedt zich met latex handschoenen, eventueel een witte jas en een mondkapje. Hij omringt zich met allerlei attributen die een uiterst sterke com-



municatieve waarde hebben. Met name de stoel van de tandarts schreeuwt je toe dat je nu bij de tandarts bent. Bijna als gehypnotiseerd ga je zitten, waarna de tandarts de stoel zo kantelt dat je bijna achterover valt om vervolgens een felle lamp in je gezicht te laat schijnen. Wat er verder ook gebeurt, je zult je overleveren aan de tandarts. Zonder enige gêne of twijfel doe je nu je mond open en laat je toe dat de tandarts tussen je tanden peurt en friemelt.

Dat is niet normaal en bijna niemand zal dit zomaar iemand, zelfs intimi niet, toestaan. Ik weet de voornaam van mijn tandarts niet, net zomin als zijn leeftijd of hobby's. Ik weet niet waar hij woont of ook maar iets over zijn leven buiten de stoel om. Dat hoef ik ook niet te weten, want daar gaat het niet om.

Het gaat er niet om dat ik hem vertrouw als mens, maar dat ik hem vertrouw als tandarts. Daarvoor zijn al die kenmerkende eigenschappen van mensen niet van belang. Ik laat hem toe in mijn mond, omdat ik overtuigd ben door zijn kenmerkende eigenschappen als tandarts. Hij communiceert zijn rol als tandarts en de relatie die hij met mij wil opbouwen prima – en als bij toverslag doe ik mijn mond open. Vermoedelijk zijn mensen daarom soms ook bang voor de tandarts. Niet omdat het pijn doet (want dat doet het tegenwoordig nauwelijks meer), maar omdat ze zich overleveren aan een bijzonder scheve relatie. Als de tandarts in die relatie ook maar een beetje twijfel scheidt, levert dat angst en onzekerheid op. Als de stoel hapert of als het boortje bot is, zul je je mond niet meer opendoen. De mystiek van de relatie valt in duigen. Wie het plakrandje van de baard van Sinterklaas ziet, beseft dat Sinterklaas slechts bestaat bij de gratie van de verkleedkieren van de Sinterklaasvereniging.

Als Sinterklaas en de tandarts zo goed weten te communiceren wie ze zijn met hun specifieke attributen, waarom zou de baas dat dan niet doen? De baas is ook verkleed, zijn stropdas of haar blouse is de tabberd, het bureau is de tandartsstoel en het aantekenboekje vormt de latex handschoenen. Iedere medewerker heeft het onmiddellijk door als hij of zij binnenkomt: hier houdt de baas kantoor. Als we deze analogie nog iets verder doortrekken, is het ook logisch dat een fout-gestrikte stropdas, een rommelig

bureau waar net dat document waar je als stafmedewerker voor kwam ergens in verstopt zit en het onvindbare aantekenboekje afbreuk kan doen aan de mystiek van de relatie die de baas heeft met zijn ondergeschikten.

Nu is de relatie tussen een baas en diens medewerkers in diverse opzichten minder precair dan die tussen een tandarts en de patiënt. Een directeur kan zich daarom ook wat meer veroorloven in het vormgeven van zijn of haar eigen rol in die relatie. Een enkele incongruentie, zoals een zoekgeraakt document, zal de relatie minder snel in gevaar brengen dan een zoekgeraakt boortje bij de tandarts. Toch maken leidinggevendenden van divers pluimage veel fouten in de communicatie van hun rol. Ze spelen hun rol slecht of laten de plakrandjes te veel zien. De mijter zit scheef of de tabberd is blauw. Gevolg is dat hun medewerkers 'niet meer geloven in de baas' en hun eigen surprises gaan maken. Het vertrouwen in de authenticiteit is weg.

Voeren we de fouten of extremiteiten in de communicatie nog iets verder door, dan ontstaat nog een andere situatie, namelijk dat iemand 'niet helemaal normaal' is. Dat is een uiterst precaire grens die sterk situationeel en cultureel bepaald is. Van een tandarts accepteren we maar weinig afwijkingen van het normale in diens communicatie. Van een verkoopster in een schoenenwinkel accepteren we al veel meer 'raar' gedrag en van mensen die geen professionele rol voor ons innemen zijn we al helemaal tolerant.

Toch ontstaat bij een toenemend afwijkende communicatie vroeg of laat een situatie dat je iemand niet meer serieus neemt, dat het buiten het domein van het normale begint te horen. Bijvoorbeeld als je gesprekspartner psychotisch of dement blijkt te zijn, of door een ongeluk of extreme situatie erg angstig of boos wordt. Dan ontstaat een nieuwe situatie, waarbij iemand communiceert dat hij of zij een 'patiënt' (of slachtoffer) is. De relatie verandert dan ook spontaan in een (ongelijke) relatie met een patiënt, waarbij soms totaal andere normen gelden.

Enige tijd terug was ik getuige van de val van een bejaarde dame, die met haar fiets uit de bocht vloog. Binnen enkele seconden was onze relatie van 'toevallige tegenliggers op het fietspad' veranderd: zij zat op de keien en ik zat bij haar en streek haar be-

zorgd over de klamme schouders. Zij was bozig en verward, maar de inhoud van ons gesprek deed er niet toe. Haar tekst was voor mij slechts een indicatie van haar labiele toestand.

De scheidslijn kan lastig zijn. Ik ken iemand die soms zo kwaad is dat niet helemaal duidelijk is of het behoort tot het 'normale' (waarbij je haar gedrag niet accepteert) of tot het 'ziekelijke' (waarbij je het wel accepteert in de wetenschap dat het een symptoom is).

### **Leiderschap bij de gratie van anderen**

Leiderschap is altijd een relationele eigenschap, simpelweg omdat leiderschap in je eentje niet bestaat. Robinson Crusoe had geen baas maar hij werd de baas toen Vrijdag zich bij hem voegde. Het gaat om een soort van stilzwijgende afspraak tussen leiders en volgers.

Veel leiderschapsdefinities gaan uit van het principe dat de leider iemand anders beïnvloedt, of aanzet tot bepaald gedrag of actie, dan wel macht over iemand uitoefent. Leiderschap wordt daarbij vaak gezien als een intrinsieke eigenschap van de leider, een uitdrukking van een positie of functie, of een uitdrukking van gedrag.\*

Vaak wordt leiderschap in een matrix gezet van enerzijds taakgerichte leiding en anderzijds leiding op basis van relationele betrokkenheid. Dit laatste komt tot uitdrukking in de beroemde Roos van Leary. Dit is een model om de balans tussen 'bovengeschikt' en 'nevensgeschikt' leiderschapsgedrag te bepalen. Het is een cirkelvormig model rondom twee assen. Een verticale as die de mate van machtsafstand aangeeft (boven-onder); en een horizontale as die de mate van affectie weergeeft (tegen-naast). Zo ontstaan vier segmenten, die ieder een bepaald soort gedrag representeren. Interessant aan dit model is de aandacht voor het betrekkningsniveau. De Roos geeft niet alleen een beschrijving van het eigen gedrag, maar maakt inzichtelijk dat gedrag ook weer gedrag van de ander oproept. Gedrag krijgt immers pas betekenis in relatie tot het gedrag van anderen. Welk gedrag roept nu wat op?

\* Hackman & Johnson 2009; Remmerswaal 2009

(1) Boven-gedrag roept onder-gedrag op, ofwel een dominant gedrag roept onderschikkend gedrag op, zowel in de 'naast'-variant, als in de 'tegen'-variant. (2) Tegenover-gedrag roept tegenover-gedrag op, ofwel wie weinig affectie toont, krijgt ook weinig affectie terug. Aanvallend gedrag veroorzaakt verdedigend gedrag van de ander. (3) Naast-gedrag roept naast-gedrag op, ofwel wie zich betrokken toont, wordt geaccepteerd. Een leider krijgt vanzelf volgelingen als zij zich 'boven' gedraagt.

Ofwel, als een leider communiceert dat zij een leider is, zal de ander reageren door te communiceren dat hij een volgeling is. Met het risico dat ik in herhaling val: deze redenatie zou Confucius *copy/paste* integraal kunnen opnemen in zijn *Gesprekken*.

## **TAKEAWAYS**

1. Met onze rol onderhouden wij relaties met andere rollen.
2. Alle relaties zijn ongelijk en hiërarchisch.
3. Als Sinterklaas en de tandarts hun rol zo goed kunnen communiceren, waarom doen managers dat dan niet?