

Beziëld leiderschap nodig in de huidige samenleving

Het zal eind 2023, begin 2024 geweest zijn. Na de verschrikkelijke aanslagen van Hamas op 7 oktober was Israël aan zijn vernietigende oorlog in Gaza begonnen. Mijn studerende zoon belde me op. 'Ik weet niet wat ik er mee aan moet', zei hij. Hij voelde zich verscheurd tussen 2 partijen, had het gevoel dat hij kleur moest bekennen voor één van de partijen. Ik denk dat velen van ons dat herkennen.

Dames en heren we leven in een moeilijke tijd. De geopolitieke situatie is alarmerend, de concurrentiepositie van Europa is zodanig dat we dreigen te verarmen, de opwarming en uitputting van onze aarde vragen dringend om een antwoord en onze jonge mensen kunnen geen woning vinden. Als er een moment is om schouder aan schouder te staan in ons land, dan is het nu. Maar juist nu nemen de tegenstellingen alsmaar toe. En daarom is toenemende polarisatie een existentieel probleem voor Nederland.

Ik sta hier als voorzitter van de werkgevers, van klein tot groot, in alle bescheidenheid. Zeker als het over dit vraagstuk gaat. Ik ben geen expert op het gebied van polarisatie. En dan heeft u mij ook nog uitgenodigd voor een bijdrage over *beziëld* leiderschap. Eervol, maar ik waarschuw alvast dat ik ook daarover de wijsheid niet in pacht heb – noch dat ik de illusie heb dat ik in mijn eigen dagelijkse gedrag in de buurt kom van het leiderschap wat zal ik proberen te beschrijven.

Wat is polarisatie

Polarisatie begint met wij-zij denken, waarbij mensen die in het midden staan onder druk worden gezet om voor één van de twee kanten te kiezen.

Het is iets anders dan conflict. Dat is een inhoudelijk verschil van mening, hoe ingewikkeld het ook is en hoe hoog de discussie ook oploopt. Conflict is prima. Je bent het nu eenmaal niet altijd overal met elkaar over eens. En er zijn altijd onderwerpen die op de agenda moeten worden gezet.

Polarisatie is anders, het gaat over identiteit. Er worden dingen gezegd over de identiteit van een groep of individu en het wordt nog giftiger wanneer er etiketten worden geplakt. De ander rat noemen, heks, of kakkerlak. Dan verdwijnt de kans op verbinding en oplossingen als sneeuw voor de zon.

Ik heb het zelf ervaren in de gesprekken over een vroegpensioen regeling voor mensen met een zwaar beroep in de afgelopen anderhalf jaar. Natuurlijk is een conflict tussen arbeid en kapitaal, tussen vakbonden en werkgevers volstrekt normaal. Het hoort erbij. Er mag gestaakt worden. Het uithoudings- en incasseringsvermogen van werkgevers mag op de proef gesteld worden. Maar vakbonden gingen ook de polarisatie-brug over door te suggereren dat werkgevers moordenaars zijn en fascistenvrienden. Ik merkte bij mijn collega's en mijzelf aan den lijve dat dit een totaal andere impact heeft dan een inhoudelijk conflict. Het werd in één klap bijna onmogelijk om nog een oplossing te vinden voor het vraagstuk wat voor ons lag. Gelukkig hebben we het uit kunnen praten waardoor de inhoudelijke gesprekken hervat konden worden. Ik deel dit voorval met u omdat ik het zo illustratief vind en omdat het mij persoonlijk raakte. Maar ik vind het belangrijk om erbij te zeggen dat ik het niet vertel om vakbonden aan de schandpaal te nagelen. En ik zeg ook maar meteen bij dat wij ons ook niet altijd perfect gedragen.

Polarisatie versterkt tegenstellingen in de samenleving. Het kan leiden tot geweld en burgeroorlog. En als één van beide groepen aan de macht komt kan het ook leiden tot maatregelen die de positie en rechten van de andere groep aantasten. Dus naast het feit dat we juist nu eendrachtig oplossingen moeten vinden voor de grote maatschappelijke vraagstukken, staat er voor Nederland iets wezenlijks op het spel.

Twee jaar geleden deden wij in aanloop naar onze jaarlijkse Bilderberg-conferentie in onze achterban onderzoek naar polarisatie. Bijna tweederde van de werkgevers bleek er in zijn bedrijf mee te maken te hebben. En 93% gaf aan zich zorgen te maken over de groeiende spanningen in de samenleving. Dat was dus nog voor de aanslagen van Hamas en het vernietigende antwoord van Israël daarop. Het recente onderzoek van het SCP bevestigt dat Nederlanders in toenemende mate polarisatie ervaren.

Ik vraag me regelmatig af waarom de polarisatie zo sterk is toegenomen. We hebben immers nog nooit zo goed gehad als nu en de mens heeft ten diepste behoefte aan verbinding. Dus waarom gebeurt dit?

Met het oog op de tijd geef ik u geen analyse van de veelheid aan oorzaken. Wel wil ik met u stilstaan bij een meer overstijgende verklaring voor de polarisatie. En dat is de razendsnelle secularisatie en individualisering van onze samenleving. Er is weinig in de plaats gekomen van de Kerk. Er is geen groot verbindend verhaal meer, terwijl de mens behoefte heeft aan zo'n groter verhaal waar hij deel van uit kan maken. En met het verdwijnen van het geloof in het hiernamaals zijn we misschien ook wel onze oriëntatie kwijt geraakt op 'het goede doen' en je inzetten voor de publieke zaak.

In deze tijd van polarisatie realiseer ik me steeds meer dat we met de ontkerkelijking meer zijn kwijt geraakt dan goed voor ons is.

Wat moet er dan gebeuren?

Ik denk dat we in ieder geval 2 dingen nodig hebben om in plaats van meer polarisatie weer meer verbinding in onze samenleving te ontwikkelen: een verhaal wat ons weer verbindt en leiders in het Midden.

Eerst dat verhaal wat ons verbindt. De geschiedenis leert dat mensen een verhaal nodig hebben om te overleven, om bij elkaar te blijven. Anders is het ieder voor zich.

Dat verhaal zijn we kwijt.

Ons verhaal zou de plaats in moeten nemen van de baby die we met het badwater van de ontkerkelijking hebben weggegooid. Het zou niet zozeer moeten gaan over inhoud – hoewel ik denk dat er voor politici van de middenpartijen wel degelijk een belangrijke taak ligt om samen een inhoudelijk verhaal ook te maken-.

Maar het grote verhaal moet gaan over onze waarden. Want zoals de Duitse filosoof Habermas al schreef: waarden worden overgedragen in verhalen.

Dan gaat het niet over profane waarden zoals vrijheid en gelijkwaardigheid. Maar over de geestelijke dimensie hiervan, die in Nederland is gevoed door de joods-christelijke traditie. Ik quote Afshin Ellian als ik verwoord dat het gaat om waarden als verbondenheid, de waarheid spreken, vergeving.

Toen ik een pleidooi van Ellian over de waarde van 'vergeving' las, bedacht ik me dat ik me de afgelopen jaren regelmatig hardop heb afgevraagd of er nog zoiets als vergeving bestaat. Bijvoorbeeld bij alle situaties waar het ging over grensoverschrijdend gedrag. Ik werd vaak vreemd aangekeken.

Maar vergeving is één van de meest fundamentele deugden in een samenleving. Een deugd die ons door joodse en christelijke leiders al millennia lang wordt voorgehouden als zalf op de wonden van individu en samenleving. Zowel in het Oude als het Nieuwe testament krijgen wij die opdracht en Jezus leerde het ons ook bidden: 'vergeef ons onze schulden, zoals wij ook anderen hun schuld vergeven'.

Vergeven doe je voor de ander, zodat hij weer deel kan nemen aan de samenleving – én voor jezelf zodat je hart geen moordkuil blijft en de kiem voor polarisatie alweer is gelegd. Echte leiders zijn zich hier zeer van bewust. Met mensen als Mandela, Gandhi en King als lichtend voorbeeld, maar gelukkig niet voorbehouden aan leiders van hun kaliber.

Ellian's verwijzing naar 'vergeving' raakte mij persoonlijk diep. Ik ben na mijn zeer serieus protestants christelijke opvoeding de kerkgang kwijtgeraakt. Maar toen ik zijn woorden las realiseerde ik me dat het concept 'vergeving' voor mij misschien wel het dierbaarste inzicht is uit het Christelijk geloof. En dat ik buitengewoon dankbaar ben dat ik dat door mijn Christelijke opvoeding doorleefd heb meegekregen. Ik denk ook dat het essentieel is voor onze samenleving. En dus een belangrijk onderdeel zou moeten zijn van een verhaal wat ons bindt.

Naast zo'n verhaal hebben we leiders nodig. Leiders die verhalen kunnen vertellen. In de eerste plaats natuurlijk dat grote, verbindende verhaal waar ik het net over had. Maar het gaat juist ook om de verhalen die horen bij het stem geven aan het midden. Want het antwoord op polarisatie is het midden versterken.

Er is daarom leiderschap in het Midden nodig, zoals filosoof Bart Brandsma het noemt.

In het midden sta je onder druk van de flanken die willen dat je kleur bekent. Het is er eenzaam. Je krijgt weinig hulp, weinig mogelijke antwoorden, weinig handelingsperspectief om de druk te weerstaan. Daarom belde hij zijn moeder, denk ik.

Er zijn ook weinig *zichtbare* leiders in het midden die je na kunt volgen. En als ze er al zijn dan is dat meestal geen aantrekkelijk voorbeeld: ze worden continu vanaf de flanken aangevallen. En bovendien, zoals Brandsma het zegt: de eigenschappen die je nodig hebt voor het leiderschap in het Midden zijn ook niet het meest populair in de media. Het gaat juist *niet* om daadkracht. Het gaat juist *niet* om mee doen met de hitte. Het gaat, samengevat, om echt goed luisteren. Zo aandachtig en geduldig dat je de vraagstukken van het midden weet te ontdekken en te verwoorden. Hen zo recht doen, zal hen sterken om in het midden te blijven.

Het gaat om 'het oor van het hart' zoals Benedictus het zegt. Dat betekent je oordeel op z'n minst uitstellen, het betekent niet raadgeven maar nieuwsgierig in het gesprek zitten. Het betekent het besef dat een ander het beter kan weten, dat hij gelijk kan hebben. Zo raakte de vakbond mij, drie-en-half-jaar geleden, tijdens de discussie over vaste en flexibele banen toen zij vertelden dat het in ons land mogelijk is – en voorkomt – dat een werknemer zijn hele leven *hetzelfde* werk bij *dezelfde* werkgever doet maar toch iedere dag kan horen dat hij morgen niet meer hoeft te komen. Ik had me dat nooit gerealiseerd. En ik vond het onacceptabel. Het leidde tot een doorbraak in de discussie.

Echt luisteren betekent ook jezelf in toom houden, je tong afbijten om de ander de ruimte te geven. Het betekent niet in de laatste plaats ook een milde houding.

Een leider is niet alleen zelf in staat om werkelijk te luisteren. Zij weet ook een sfeer van respect te scheppen voor wat elk individu vindt, leert mensen naar elkaar luisteren.

We weten allemaal dat dit alles veel makkelijker klinkt dan het is. Gelukkig zijn er in de samenleving vele duizenden van dit soort leiders. Ook zonder dat ze een formele leiderschapspositie hebben. Vaak doen ze het intuïtief goed en weten zij de stem van het midden te horen en er de woorden voor te vinden.

Mensen die wel in een formele leiderschapspositie zijn gekomen zoals burgemeesters, docenten, managers, worden *geacht* om een verbindende rol te spelen in tijden van polarisatie. Vanuit hun rol kunnen zij het zich niet permitteren om partij te kiezen. Zij zullen wel in het Midden móeten blijven, ook als zij in eerste instantie niet weten hoe.

Gelukkig kun je leiderschap leren, ook al heeft de één er wel meer aanleg voor dan de ander.

Op het meer praktische nivo kan iemand in zo'n formele leiderschapsrol gesprekken organiseren. Mensen laten vertellen wat hen bezig houdt, hen laten praten over hun pijn. Dat alleen al helpt. Alleen al het faciliteren van dit soort gesprekken is van onschatbare waarde voor onze samenleving.

Maar als je verder wilt komen, de fundamentele leiderschapskwaliteiten die nodig zijn wilt ontwikkelen, dan is een proces van persoonlijke ontwikkeling nodig. Van zelf-actualisatie, van realisatie van jouw essentie. Jouw ziel. Dat is je anker.

Ik durf wel te stellen dat leiders die in een gepolariseerde wereld het midden moeten en willen houden én publiekelijk zichtbaar zijn niet zonder zo'n anker kunnen. Want het is niet eenvoudig je in die situatie staande te houden omdat de flanken je 'en plein public' zullen verketteren. Het enige wat je dan overeind houdt is pure authenticiteit. Dat houdt in dat je handelen congruent moet zijn met je ziel. Dit bezielde leiderschap is broodnodig. Broodnodig om het midden overeind te houden.

Ook dat valt te leren, je kunt er in ieder geval aan werken. Reflectie is essentieel en de levensregel van Benedictus geeft handvatten zoals regelmatig de stilte zoeken en contact met bronnen houden waarin waarden overgedragen worden.

Voordat ik afrond nog een paar woorden over werkgevers, dames en heren. Dat is tenslotte toch mijn eigen parochie. Ook werkgevers zijn van nature leiders in het midden. Als de polarisatie op de werkvloer doordringt zullen zij die hanteerbaar moeten maken – op z'n minst door gesprekken te faciliteren.

Al was het maar omdat de werkvloer één van de weinige plekken nog is waar mensen uit verschillende bubbels en met verschillende achtergronden samenkomen. Maar ook omdat het voor het presteren van je bedrijf essentieel is dat iedereen er mag zijn. En niet in de laatste plaats omdat er voor ons land echt iets op het spel staat.

Uit ons onderzoek onder ondernemers bleek dat 99% van de respondenten die verantwoordelijkheid ook voelt. Zoals één van hen het verwoordde: 'niet met elkaar praten maar tégen elkaar levert geen stabiele samenleving op'... En echt praten begint met luisteren.

Dames en heren, de leiders die we vandaag de dag nodig hebben kunnen verhalen vertellen en zijn in staat in het midden te blijven staan. Dat vraagt heel veel van hen. Daarom is bezieling cruciaal, want daar aan werken brengt je in contact met een kracht die de onze te boven gaat.