

Anders kijken helpt je verder, vooral op de momenten dat je gebruikelijke repertoire het laat afweten. Jouke Kruijer laat zien wat we kunnen leren uit de kunst.

WAAROM ZOU IK HIERAAN MEEDOEN?

JOUKE KRUIJER

Publiek leiderschap draagt, zoals elk werkbaar concept, een probleem in zich. Wat het probleem dan is? Wat als het publiek de leider niet volgt (zoals in het geval van de groeiende ontevredenheid over coronamaatregelen) of als de het publiek de leider wél volgt (zoals de bestorming van het Amerikaanse Capitool in 2021)? Publiek leiderschap ontstaat vanuit participatie. Meedoen is verbonden met een verlangen naar iets anders, naar een fundamenteel andere orde. Tegenwoordig heet dat het nieuwe normaal. Je ziet leiders in hun ambitie om die nieuwe orde te helpen verwezenlijken elkaar verdringen om de stem van het publiek te winnen. Het is de kunst om de stemming om te draaien van 'ik ben er klaar mee' naar 'ik doe weer mee'.

OOK GIJ, BRUTUS

'Friends, Romans countrymen, lend me your ears.' Zo begint Marcus Antonius zijn beroemde toespraak tot het volk na de geslaagde aanslag op het leven van de almachtige Julius Caesar in het gelijknamige toneelstuk van Shakespeare (Sanders & Wiggins, 2015).

Cassius en Brutus hebben hun vriend Ceasar met messteken in de rug om het leven gebracht. Marcus An-

tonius, ook een vriend van Caesar, krijgt van de aanslagplegers toestemming om op Caesars begrafenis het volk toe te spreken. Gevoed door verdriet over de wandaad tegen zijn mentor, maar ook gedreven door ambitie en eigenbelang, prijst hij zowel de deugden van Caesar als die van zijn moordenaars. Het is een hachelijk moment. Het is erop of eronder voor Marcus Antonius. Brutus heeft kort daarvoor gesproken en het volk uitgelegd dat Caesars pogingen om de alleenheerschappij over het Romeinse volk te verkrijgen onaanvaardbare vormen begon aan te nemen. Dan neemt Marcus Antonius het woord. Hij manoeuvreert behoedzaam en behendig. Caesar was een nobel mens, begint hij, maar ook zij die hem van het leven hebben beroofd, zijn eerzaam en nobel. Vervolgens laat hij Caesars bebloede mantel zien, en wijst op de gaten waar messteken getuigen van de wandaad tegen deze zachtvaardige man:

*I tell you that which you yourselves do know;
Show you sweet Caesar's wounds, poor poor dumb
mouths,
And bid them speak for me. (Act 3, 2)*

Telkens haast hij zich eraan toe te voegen dat het eerzame mensen betreft die deze aanslag op hun geweten hebben. En dat zij zich hier als eerzame mensen wel voor zullen kunnen verantwoorden.



Marcus Couloris spreekt tot het volk als Marcus Antonius in de Broadway productie van Caesar van Orson Welles (1937).

*They that have done this deed are honourable:
What private griefs they have, alas, I know not,
That made them do it: they are wise and honourable,
And will, no doubt, with reasons answer you.*

Ik ben geen goede spreker, zegt hij en ben er niet op uit jullie op andere gedachten te brengen.

*I come not, friends, to steal away your hearts
I am no orator.*

Maar aan het einde van zijn betoog is het volk diep verontwaardigd over de aanslag en eist vergelding voor de laffe daad van Brutus en Cassius.

Een knap staaltje retoriek. Door zich in te leven in het gevoel van de burgers van Rome, zich voor te stellen als één van hen, brengt Marcus Antonius zijn publiek op andere gedachten. Shakespeare speelt hier, zoals zo vaak, met het centrale probleem van leiderschap: op wiens hand moeten we als publiek zijn? Hier laat hij zien dat je als leider het volk achter je kunt krijgen als je het de ruimte geeft om zelf een keuze te maken. Het doet denken aan Rutte's aanvankelijke insteek van de 'intelligente lockdown'.

Naast de retoriek laat Shakespeare zien dat het ook om iets anders gaat. We zouden dat tegenwoordig sociale intelligentie noemen. Het verstaan van de intieme en daarmee complexe relatie tussen leiders en burgers. In opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst doen Hopman & Van den Berg (2015) onderzoek naar de staat van publiek leiderschap. Ze gebruiken de term 'enabling state' voor een overheid die veel overlaat aan de samenleving. Het gaat hierbij net als in de speech van Marcus Antonius over de noodzaak het publiek serieus te nemen en ruimte te geven voor eigen beslissingen. Dat brengt de motor op gang.

De 'enabling state' gaat uit van het gebruik van overtuigingskracht en prikkels vanuit de overheid richting burgers en bedrijven ... een actieve opstelling van de

overheid ... om ruimte te creëren en initiatieven te ondersteunen ('get the engines of society started'). (Hopman & Van Den Berg, 2015, p. 13))

De kern van publiek leiderschap wordt geassocieerd met een dans waarin je de verantwoordelijkheid met je publiek deelt.

Leadership in today's world requires insight from more than one individual. We must rely constantly on others' insight even when we are in a position of authority. ... leadership becomes a dance of responsibility. (Baker, 2014, p.15)

Wie, net als Marcus Antonius, wel eens voor een groep staat als spreker, acteur of zanger, weet hoe spannend die 'dans' kan zijn. We zien Rutte hier ook mee worstelen; hoe ongrijpbaar de interactie met het publiek is. Want het publiek zelf is vaak verdeeld en is pas geboeid als zij zich in jou en jij je in hen kunt verplaatsen. De performance lift je boodschap, bewegingen worden spontaan en, als in een dans, lijken tegelijk van jou en hen te zijn. Er ontstaat een collectieve wilsovereenkomst gevoed door het verlangen meegenomen te worden in een richting waar nieuwe dingen kunnen gebeuren, een gedeelde *response-ability* voor wat onkenbaar is. Je doet mee aan deze dans omdat je je begrepen voelt. De tegendruk van de ander vormt geen belemmering, maar zet je aan om samen in beweging te blijven.

Je moet je als leider laten vinden door je publiek

SOCIAL ACT

Hoe krijg je dat in de praktijk voor elkaar? Dat het publiek voor jou op het puntje van de stoel gaat zitten? Waarom loopt de belangstelling voor de persconferenties Rutte en zijn ministers, steeds verder terug? Wat maakt weekstarten, check-ins en andere rituele, sociale interacties in organisaties tot een terugkerend succes of tot een vruchteloze verplichting? De Amerikaanse filosoof George Herbert Mead zoekt hier een praktische verklaring voor. Hij noemt dit soort geïnstitutioneerde gebeurtenissen: 'social acts'.

A social act refers to a social interaction that has become an institution, with established positions (i.e. buyer/seller, teacher/student, parent/child, boss/subordinate) which are stable over time. (Gillespie, 2005, p. 27) .

Ons vermogen om in social acts beweging op gang te brengen, begint volgens Mead bij de positie die we ten opzichte van elkaar innemen. In de relationele ruimte van een social act schuilt het vermogen om ons in de ander te verplaatsen. We kunnen ons bijvoorbeeld als leraar verplaatsen in een leerling omdat we ooit leerling geweest zijn. Ook kunnen we ons, volgens Mead, verplaatsen in rollen die we nooit gehad hebben of nooit zullen krijgen. Zo kan een kind zich in de positie van zijn ouders verplaatsten of een man in de positie van een vrouw. Dat kunnen we, beweert hij, omdat we van jongs af aan hebben geleerd om ons dingen te verbeelden. Als



National Theatre, Anthony and Cleopatra, 2018



Nieuwslezeres Oriini Kaipara met een kin tattoo ('moko kauae')

kind leren we social acts kennen in de vorm spelletjes als verstoppertje. De lol en lering zit erin dat je je als zoeker in de positie van verstopper kunt verplaatsen en andersom. 'Waar zou ik me verstoppen als ik verstopper was?' denkt de zoeker en 'Waar zou ik zoeken als ik zoeker was?' denkt de verstopper. Zo komen we door te spelen tot inzicht in 'social acts' en leren we spelenderwijs begrip hebben voor de positie van de ander. En niet alleen dat, maar we kunnen elkaar ook verrassen vanuit dit gemeenschappelijk kader. Weet je hoe de ander denkt, dan kun je, zoals Marcus Antonius laat zien, de social act van een toespraak gebruiken om je publiek te verrassen en een totaal nieuwe situatie te creëren. Was het volk eerst op de hand van Brutus, draait Marcus Antonius de stemming totaal om en moet Brutus vluchten voor zijn leven.

MASKERS AF

Als Mead gelijk heeft en we de houding van de ander in onszelf dragen, dan komt het er vooral op aan dat we als leider en als publiek anders moeten leren luisteren. In eerste instantie naar onszelf want als we naar onszelf

luisteren, horen we de ander. En in tweede instantie naar de ander. Niet om die van replek te dienen, maar om te begrijpen waar je zelf staat. En dat is wezenlijk iets anders dan meelopen met rest. Door naar de ander te luisteren komt onze creativiteit om de hoek kijken. We zoeken van nature naar nieuwe plekken, we verstoppen ons op andere plekken, als we ons verplaatsen in de ander. We maken het spannend. Zonder te luisteren wordt publiek leiderschap als het spelen van verstoppertje waarbij we steeds dezelfde verstoppelplekken gebruiken.

Zo bezien, gaat publiek leiderschap over het mobiliseren van participatie. Een toespraak, een persconferentie, een interview is een social act, een sleutelmoment waarin de maskers afkunnen. Zodat je vindbaar bent. Voor jezelf en voor de ander. Het drama van Julius Caesar gaat over de moeite die het leiders kost om hun masker af te leggen en vindbaar te worden als dader, slachtoffer of toekijker. In een ander stuk, *Anthony and Cleopatra*, laat Shakespeare Anthony het masker afzetten van handige politicus (Shakespeare & Jones, 1997).

Zonder te luisteren wordt publiek leiderschap als het spelen van verstoppertje waarbij we steeds dezelfde verstopplekken gebruiken

Hij is een verleider die minder is geïnteresseerd in de dans om de macht dan in het spel van de hartstocht. Cleopatra brengt zijn hoofd op hol.

Let Rome in Tiber melt, and the wide arch of the ranged empire fall; here is my space. (Act I, 1)

Hij laat zich gemakkelijk verslaan door zijn voormalige bondgenoot Octavianus. En als hij sterft in de armen van Cleopatra is hij voor altijd vindbaar als waardige geliefde van de meest begeerde vrouw op aarde:

Eternity was in our lips and in our eyes. (Act I, 3)

Je moet je als leider laten vinden door het publiek. In je oorsprong. Ik moet denken aan Oriini Kaipara, de nieuwslezeres die met haar kin tattoo in 2019 anchor-woman werd op de Nieuw-Zeelandse televisie. Wat erken je als je oorsprong?

Of aan mijn lange wandeling met een vriend die zich al een tijdlang bezig houdt met conspiracy theorieën. Waar gaat onze vriendschap over? Of de KLM die terugkeert naar haar pioniersverleden en op zes afstanden tot 700 km van Schiphol reizen gaat promoten per trein als alternatief voor korte vluchten¹. Wat is je corporate social *response-ability* van oudsher?

Je kunt je altijd afvragen of de ander goede bedoelingen heeft, echt is, eerlijk; als jij dat maar kunt zeggen over jezelf, dan volgt de rest vanzelf.

Literatuur:

Baker, M. T. (2014). *Peer-to-peer leadership: why the network is the leader*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Gillespie, A. (2005). G.H. Mead: Theorist of the social act. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 35(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.0021-8308.2005.00262.x>

Hopman, N., & Van Den Berg, C. (Bureau A. B. (2015). *Nieuw Publiek Leiderschap*. Gereedplaagd op <https://kennisopenbaarbestuur.nl/>

Shakespeare, W. 1564-1616, Sanders, N. (Norman J., & Wiggins, M.

(2015). *Julius Caesar LK*. Geraadpleegd op <https://hult.on.worldcat.org/oclc/910977950>. Penguin classics. London SE: Penguin Books.

Shakespeare, W., & Jones, E. (1997). *Anthony and Cleopatra - LK*.

Geraadpleegd op <https://hult.on.worldcat.org/oclc/879890623>. New penguin Shakespeare (Reprinted). Harmondsworth SE: Penguin Books.

ANP, 20 november 2020. <https://www.businessinsider.nl/klm-korte-afstand-vliegtuig-alternatief-trein-schiphol/>.

--

Jouke Kruijer verbindt zijn adviespraktijk met zijn kunstenaarschap vanuit een wetenschappelijk perspectief. Hij promoveert aan de Ashridge Business School met actie-onderzoek naar organisatieverandering.