

Matching en mismatching in politiek leiderschap

Freek Peters en Gerard van Dieren

Op 24 april wordt de Thorbeckeprijs voor politieke welsprekendheid uitgereikt aan een nationaal politicus waarvan de retorische gaven volgens de jury uitstijgen boven die van andere politici in de nationale arena. Retorische kwaliteiten zijn een belangrijk element in het politieke leiderschap. Ze worden al lang niet meer uitsluitend beoordeeld tijdens politieke debatten in het parlement. Een modern politiek leider weet zich ook goed te manifesteren in de media, variërend van interviews en praatprogramma's tot het geven van puntige statements in maximaal 140 tekens. Ze kunnen hierdoor 'trending topic' worden, maar ook snel in een vrije val terecht komen. Met het aftreden van Job Cohen hebben we gezien dat een gebrek aan kwaliteit in het media optreden inmiddels een legitieme reden is om het politieke toneel te verlaten.

Maar politiek leiderschap is meer dan welsprekendheid alleen. Een politiek leider is boegbeeld, breekijzer en soms schietschijf in de media, maar ook partijbestuurder, fractie aanvoerder, coalitiemanager et cetera. Acterend in steeds wisselende rollen en omstandigheden, op woelige golven van het hedendaagse politieke bedrijf, onder het vergrootglas van talloze media. Wie kunnen deze vorm van leiderschap nog aan?

De verblijfsduur van bestuurders en politici is tegenwoordig korter dan ooit. De benoeming van politieke kopstukken lijkt een roulette te worden, met evenveel verlies- als winstkansen (Agnes Kant en Job Cohen versus Emile Roemer en Mark Rutte). En hoe zal Diederik Samsom zich ontwikkelen? Dit artikel biedt een actuele kijk op politiek leiderschap vanuit recente wetenschappelijk inzichten.

Falend politiek leiderschap

Het is duidelijk dat de eisen die aan het politiek leiderschap worden gesteld steeds complexer worden. In een globaliserende omgeving komt nationaal beleid meer en meer tot stand in interactie met Europese, nationale en lokale belanghebbenden. De maakbaarheid van het nationale beleid neemt af, terwijl de zichtbaarheid van politiek leiders toeneemt. Bovendien blijkt uit internationaal onderzoek dat het vertrouwen van de bevolking in instituties als de overheid in grote mate wordt bepaald door het gedrag van belangrijke vertegenwoordigers van die instituties. 'De poppetjes' zijn dus wel degelijk belangrijk.

'Het jaar 2011 was een bewijs van falend politiek leiderschap.'

Het jaar 2011 was in dat opzicht een bewijs van falend politiek leiderschap. Na een ontluisterende ouverture in de Verenigde Staten, waar Republikeinse en Democratische leiders elkaar in een politieke houdgreep

hielden over de overheidsuitgaven, werd door treuzelende Europese regeringsleiders de Eurocrisis aangewakkerd. In de Arabische wereld vielen aloude dictators om, weg gedemonstreerd door een bevolking die zij decennialang vaak met grof geweld onder de duim hadden weten te houden. De versnippering van het politieke landschap en de vlucht van kiezers uit het politieke midden hebben eind 2010 in eigen land tot een kabinet geleid dat in vrijwel permanente onderhandeling verkeert met zichzelf, de gedoogpartner en oppositiepartijen. Dit stelt bijzondere eisen aan het leiderschap van de (zo goed als demissionaire) premier. De kans is groot dat nieuwe verkiezingen opnieuw moeilijk tot een stabiel meerderheidskabinet zullen leiden.

Wat betekenen de hedendaagse condities voor het politiek leiderschap? Wat is de houdbaarheid van politici? Hoe maak je een juiste match en hoe lang gaat die mee? De aandacht van politicologen heeft zich de laatste decennia met name op instituties en het gedrag van de massa gericht. Maar om iets zinnigs over politiek leiderschap te zeggen, moeten we te raden gaan bij de recente ontwikkelingen in het leiderschapsonderzoek.

In het klassieke leiderschapsdenken ging het vooral om het bezit van de juiste eigenschappen, het profiel van *'the great man'*: gezag, besluitvaardigheid, sociale dominantie en een zekere intelligentie. Dat was voldoende om in min of meer stabiele omstandigheden op de formele positie in stand te blijven. Toen

organisaties vaker moesten veranderen kwamen daar kwaliteiten als visie, moed en inspirerend vermogen bij (transformationeel leiderschap). Maar de laatste jaren volstaat ook dit niet meer. De banken- en schulden crisis zijn voorbeelden van ingrijpende ontwikkelingen met onvoorspelbare en onbeheersbare gevolgen; ze laten bovendien zien dat de moderne samenleving bestaat uit netwerken van open organisaties die van elkaar afhankelijk zijn en elkaar beïnvloeden. Dit

'Deze tijd vraagt een leiderschapsstijl die veel meer contextueel gedreven is.'

vraagt een leiderschapsstijl die veel meer contextueel gedreven is. Dit betekent dat ook politiek leiderschap meer en meer een dynamisch fenomeen is geworden, waarvan de effectiviteit in grote mate afhankelijk is van de context waarin men opereert.

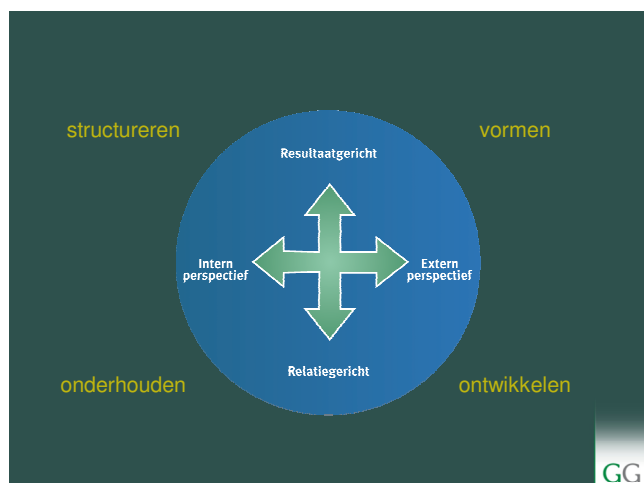
De juiste match?

In een recent promotieonderzoek aan de Universiteit van Tilburg is door Freek Peters en Ineke Strijp een methode ontwikkeld om de leiderschapstypologie in verband te brengen met de strategische opgave waar de betreffende organisatie voor staat: wat moet er gebeuren en welke stijl van leiden of besturen is daarbij effectief? Deze benadering gaat uit van de ontwikkeling die moet worden doorgemaakt om de strategische ambities te realiseren en de stijl van leiderschap die daarmee congruent is. Het model is gebaseerd op twee dimensies: een intern versus een extern perspectief en resultaatgericht leiderschap versus relatiegericht leiderschap.

Op basis daarvan onderscheidt het model vier passende basiscombinaties: ontwikkelen, vormen, structureren en onderhouden. De effectieve stijl beweegt zich dynamisch door de ontwikkeling van de organisatie en zijn omgeving heen. Dit levert vaak weerbarstige overgangsmomenten op, waarin een eerder succesvolle stijl risicovol of contraproductief wordt. Hoe sneller de ontwikkeling, des te groter het risico dat een leider plotseling 'uit zijn effectiviteit schiet'. Naar politiek leiderschap vertaald gaat het om het maatwerk om tot de juiste match te komen: de juiste persoon, de juiste plaats, het juiste tijdstip.



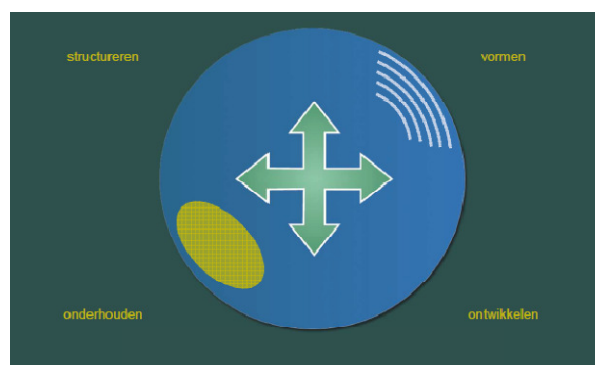
Cohen en Samsom



Figuur 1 Leiderschap & Strategische Opgave

Dit alles laat overigens onverlet dat politiek leiderschap te allen tijde begint met een inhoudelijke visie op maatschappelijke problemen en het idealisme om daar wat aan te doen. De stijl waarmee dat gebeurt springt echter nogal in het oog en bepaalt in steeds hogere mate de effectiviteit van het leiderschap.

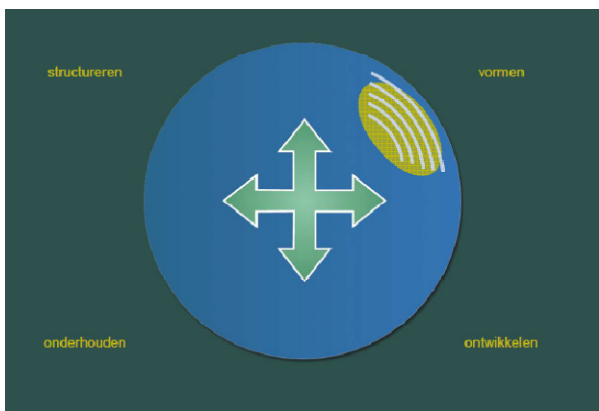
Het model verklaart daarmee het fenomeen dat het bij falend leiderschap vaak om bekwame personen gaat met een indrukwekkend CV en een dito trackrecord die desondanks op een bepaald moment niet effectief zijn als leider. Kennelijk zijn niet de mensen 'verkeerd', maar de matching. Job Cohen is in het verleden zeer



capabel gebleken als verbindend bestuurder.

Figuur 2 Job Cohen: er is een krachtige, assertieve oppositie nodig (zie arcering) - de partijleider blijft nuanceren en bemiddelen (zie gele ellips)

Gevraagd als lijsttrekker van de PvdA op het moment dat die de grootste partij leek te worden en de premier mocht leveren. Maar de verkiezingsuitslag viel nét even anders uit en zijn partij kwam in de oppositie terecht. Qua stijl een serieus, integer en genuanceerd man met een groot verantwoordelijkheidsgevoel, maar niet sterk in de competitieve exposure en het strategisch conflict. Meer een overbruger dan een opposant en als oppositieleider bleek hij dan toch een mismatch. Diederik Samsom heeft als oppositieleider een passender profiel. Hij komt energiek en strijdbaar over, communiceert direct en kiest het strategische conflict met het kabinetsbeleid. Bij aanstaande verkiezingen kan hij een goede lijsttrekker zijn, maar is hij als toekomstig minister of premier wel de juiste match?



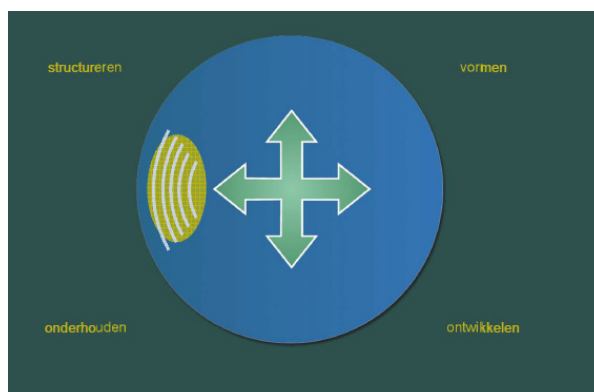
Figuur 3 Diederik Samsom: strijdbaar en energiek- maar kan hij besturen?

Kees van der Staaij



Partijleider Kees van der Staaij van de SGP is een heel ander type. Rustig, overwogen, principieel maar wel begripvol naar andere invalshoeken. Een man die aan de eigen koers vasthoudt en aan de klassieke waarden van de doelgroep voldoet: rust,

reinheid en regelmaat. En in die zin een man die prima past bij het profiel en bij de principieel consoliderende ambitie van zijn partij.

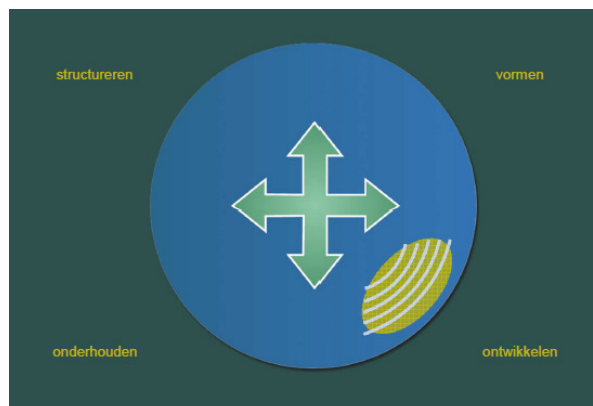


Figuur 4 Kees van der Staaij: 'rust, reinheid en regelmaat'.

Rutte & Roemer

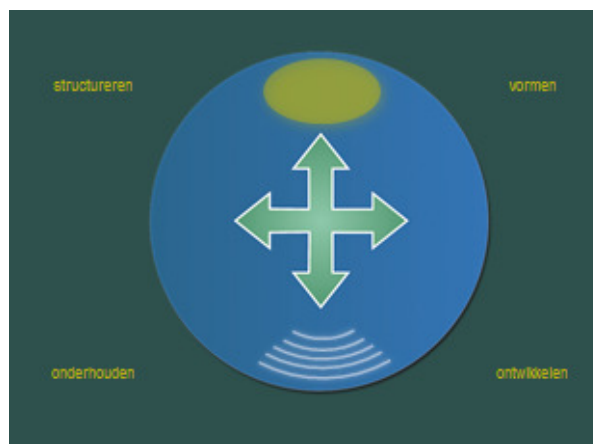


Hoewel zij politiek ver uit elkaar liggen, is de leiderschapstypologie van Mark Rutte en Emile Roemer opvallend vergelijkbaar. Beiden zijn vriendelijke, open mensen met natuurlijke sociale vaardigheden die met een zekere opgewektheid in de wereld lijken te staan. Zij staan elk voor hun zaak, maar maken die ook niet moeilijker dan nodig. Humor, souplesse en relativiseringsvermogen maken hen in de persoonlijke zin toegankelijk en benaderbaar. De hardheid komt pas daarna op de inhoud. Van beiden is het persoonlijke profiel breder dan hun partijprofiel, waardoor zij goed kunnen samenwerken met mensen van ver buiten hun politieke scope. En ze slagen erin kiezers te trekken, omdat ze overkomen als aardige mannen die je best kunt vertrouwen en die bovendien verstand van zaken lijken te hebben.



Figuur 5 Rutte en Roemer: 'aardige, opgewekte mannen die je best kunt vertrouwen'

De voorganger van Roemer, Agnes Kant, hebben we leren kennen als sterk inhoudelijk gedreven, met een felle en fanatieke debatstijl. De SP had op dat moment de ambitie om landelijk en lokaal meer bestuurlijke verantwoordelijkheid te gaan dragen. Dat leidde tot een beweging van de SP naar een meer salonfähige en verbindende opstelling die onvoldoende aansloot op het optreden van Kant. Het verlies van 47 gemeenteraadszetels in 2010 en reflectie op haar eigen optreden leidde tot haar beslissing om af te treden.



Figuur 6 Agnes Kant: fel en inhoudelijk gedreven - maar te weinig verbindend

Wat leren we hiervan?

Anno 2012 is leiderschapseffectiviteit sterk tijd- en contextgebonden. De eerste conclusie is daarom dat partijen bij de benoeming van hun politiek leider scherp na zouden moeten denken over de strategische ambitie van de partij en wat daarvoor moet gebeuren. Dit geeft belangrijke informatie over de leiderschapstypologie die daarbij noodzakelijk is. Dat gaat verder dan kijken wie het op dit moment het beste doet in de media, of wie de meeste stemmen krijgt bij een georganiseerde beauty contest.

De recent gepresenteerde visies door CDA en PvdA zouden daarom een belangrijke rol kunnen spelen in het bepalen van de lijsttrekker voor de volgende verkiezingen. Het CDA wil terug naar het 'radicale midden', een partij zijn die volgens het strategisch beraad *'midden in de samenleving staat en weet wat er speelt en die deze kennis benut om de koers voor de komende jaren te wijzen en perspectief te bieden'*. Deze ambitie vraagt binnen het CDA om een leiderschapsstijl die een combinatie van (her)vormen en ontwikkelen in zich heeft. Het vraagt tevens om een extern gerichte oriëntatie, van buiten naar binnen. Dit is des te meer nodig gezien het team in de partijtop, dat een aantal inhoudelijk-bestuurlijk capabele mensen telt en een verbindend-vernieuwende voorzitter heeft, maar tegelijkertijd weinig mensen met een sterk persoonlijk profiel en charisma kent. En komen we daarmee toch weer uit op een type als Camiel Eurlings?

Deze denkwijze over leiderschap kan uiteraard ook prima helpen om de persoonlijke effectiviteit van de zittende leider te vergroten.

Een tweede leerpunt is, dat leiderschap veel meer dan vroeger een kwestie van samenspel is. Anno 2012 is er steeds minder plaats voor solisme en egotripperij - je hebt anderen nodig om het hele plaatje te zien en goed te kunnen schakelen. Zo is een evenwichtig team effectiever dan een briljante solist. Politiek leiderschap vraagt dan ook om het organiseren van voldoende diversiteit en intensief werken aan het samenspel in de top. Denken over leiderschap als gedeeld leiderschap helpt om de politiek leider beter te positioneren. Dit model kan daarbij helpen.

Tenslotte ondersteunt deze denkwijze over leiderschap bij het analyseren van de stijl van de politieke opponenten en de mate waarin deze aansluit op de relevante context. Dit helpt bij het ontwikkelen van een effectieve strategie om de politieke strijd aan te gaan. En met nieuwe verkiezingen in het verschiet is dat bijzonder waardevol.



Dr. Freek Peters is managing partner van de Galan Groep en gespecialiseerd in leiderschapsvraagstukken. Eerder was hij o.a. interim directeur van de Eerste Kamer.



Drs. Gerard van Dieren is management consultant bij de Galan Groep en o.a. actief op het gebied van strategie en organisatieontwikkeling.

Dit artikel is een uitgave van de Galan Groep® b.v.
Rutgers van Rozenburglaan 2
3744 MC Baarn
☎ 035 694 8000
🌐 www.galangroep.nl
© de Galan Groep, april 2012