

Goed volgerschap

M.F.J. Houben – majoor der mariniers*

Binnen de krijgsmacht bestaat een sterke focus op leiderschap. Terecht, want de krijgsmacht heeft goede leiders nodig. Er bestaat echter een stroming die niet de leider maar de volger centraal stelt. De reden is dat elke vorm van leiderschap, 'volgerschap' impliceert en het gegeven dat de meeste leiders ook volgers zijn. Een leider kan niet effectief zijn indien zijn medewerkers niet effectief in hun rol als volger zijn. Onderzoek toont aan dat volgers in vele maten en vormen bestaan. Het punt is dat de concentratie op leiderschap mogelijk eenzijdig is. Dat verdient tegenwicht.

De stelling die ik hier wil opwerpen is dat wij niet alleen 'leiderschap' op de agenda moeten plaatsen maar ook 'volgerschap'. Wij moeten onze mensen leren goede of sterke volgers te worden en te zijn. Defensie dient niet alleen in te zetten op het versterken van de leiderschapsfunctie maar op een combinatie van goed leiderschap en volgerschap. Bart Drenth, Ber Damen en Aart Goedhart hebben over volgerschap een bijzonder bruikbaar boekje geschreven dat ik niet alleen graag bij de lezer aanbeveel maar waarvan ik hierna ook enkele belangrijke inzichten zal weer-¹geven.

THEORIE EN PRAKTIJK

Theorieën over volgerschap zijn weliswaar geringer in aantal dan theorieën over leiderschap maar ook over volgerschap is nagedacht en geschreven. Zo stelt R. Kelley in een artikel voor *Harvard Business Review* dat het succes van een bedrijf niet in zijn geheel is toe te schrijven aan de leiders. In zijn artikel 'In Praise of Followers' stelt hij dat groepen met veel leiders tot chaos kunnen lei-

den maar groepen zonder leider heel effectief kunnen zijn.

Hij ontwikkelt een model voor effectief volgerschap in twee dimensies. De verticale as bevat de polen onafhankelijkheid en kritisch denken versus afhankelijkheid en kritiekloos denken. De polen op de horizontale as zijn passief versus actief. Effectieve volgers bevinden zich in het kwadrant actief/kritische denkers. Deze lijn van denken over volgerschap is door Ira Chaleff verder uitgewerkt in *The Courageous Follower* uit 1995. Wat volgens Chaleff leiders en volgers verbindt, is een gemeenschappelijk doel. Daarbij cirkelen de volgers niet om de leiders, maar cirkelen zowel de leiders als de volgers samen om het doel. Zijn vinden elkaar in het realiseren ervan.

Even belangrijk als het gemeenschappelijk doel is echter het delen van gemeenschappelijke waarden. Deze waarden valideren het doel en maken het nastreven ervan lovenswaardig. De gedeelde waarden bepalen hoe we het doel willen realiseren, maar ook wat we niet bereid zijn te doen.

MOEDIGE VOLGERS

Chaleff stelt dat een volger niet hetzelfde is als een ondergeschikte. Een ondergeschikte rapporteert aan iemand van een hogere rang en kan zowel een voorstander of een tegenstander van deze persoon of de organisatie als geheel zijn, of er onverschillig tegenover staan. Een goede volger daarentegen onderstreept het gemeenschappelijk doel en gelooft in wat de organisatie wil realiseren. Daarbij wenst hij dat de organisatie zal slagen in haar missie en steekt de handen energiek mee uit de mouwen. In zijn model onderscheidt Chaleff vijf dimensies van moedig of dapper volgerschap.

1 De moed om verantwoordelijkheid te nemen. Goede volgers nemen de verantwoordelijkheid voor hun handelen en dat van de organisatie. Zij leveren toegevoegde waarde aan de organisatie en benutten de kansen die zij krijgen om zichzelf verder te ontwikkelen.

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van F. Matser, kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst en M.F.J. Houben, majoor der mariniers en werkzaam bij de afdeling Bestuurs-ondersteuning van het CZSK.

¹ Bart Drenth, Ber Damen, Aart Goedhart (2006) *De kunst van het volgen. Over het ontvangen van leiding*, Berenschot Fundatie en Koninklijke Van Gorcum. De verwijzingen in de tekst komen van p. 35-36 en 134-138.

2 De moed om te dienen. Goede volgers zijn niet bang om hard te werken. Zij ondersteunen hun leider, vullen hem aan op zijn zwakke plekken en staan hem terzijde wanneer hij vervelende besluiten moet nemen.

3 De moed om uit te dagen. Goede volgers stellen zich teweer tegen de leider wanneer zij menen dat zijn gedrag conflicteert met het gemeenschappelijk doel of de gedeelde waarden. Zij durven zich te uiten, hun nek uit te steken en het handelen van de leider te bekritisieren. Goede volgers hechten aan een harmonieuze relatie met hun leider, maar niet ten koste van het gemeenschappelijk doel of hun integriteit.

4 De moed om te participeren in veranderingen. Goede volgers hebben oog voor verandering en propageren die wanneer het realiseren van het gemeenschappelijk doel wordt geblokkeerd. Zij staan de leider bij in het aanjagen en doorvoeren van noodzakelijke veranderingen.

5 De moed om een afwijkend standpunt in te nemen en daarnaar te handelen. Goede volgers weten wanneer zij zich tegen hun leider teweer moeten stellen. Dat betekent dat zij opdrachten kunnen weigeren, hun ontslag indienen of zich als klokkenluider manifesteren wanneer de situatie of het (amorele) gedrag van de leider daarom vraagt. Zelfs wanneer dit een groot persoonlijk risico met zich meebrengt.

'LICHTE LEIDERS'

Een goede leider weet een balans te vinden tussen de taken die onvervreemdbaar deel uitmaken van zijn rol als leider en oprechte bescheidenheid over zijn betekenis. Een goede leider weet de noodzaak van zijn leiderschap te relativeren maar ontkent die niet. Ook moedige volgers leiden, alleen leiden zij van onderaf. Je zou deze vorm van leiderschap 'invers leiderschap' kunnen noemen. Goede volgers vragen om 'lichte' leiders. Drenth (et al) noemt vijf eigenschappen die de lichte leider kenmerken.

De lichte leider vervult de formele leiderschapsrol waarvan expliciet benoemd is welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden daartoe behoren. In ieder geval gaat het om het toewijzen van taken, het beoordelen en belonen van medewerkers.

Daarnaast is de leider zich ervan bewust dat zijn rol voor een deel symbolisch is. Hij vertegenwoordigt (een deel van) de organisatie maar hij is de organisatie niet. De manier waarop hij zich gedraagt, de contacten die hij legt, de taken die

hij op zich neemt, hebben allemaal een symbolische waarde die zijn volgers proberen te ontcijferen. Een goede leider denkt niet lichtvaardig over de gevolgen die deze handelingen met zich meebrengen.

In zijn dagelijkse doen gedraagt de lichte leider zich als een goede volger. Hij draagt veel aan de organisatie bij en weet er tevens van te profiteren. Hij oefent gezag uit, maar aanvaardt ook de beperkingen die de rechten van de medewerkers aan dit gezag stellen. De lichte leider is met andere woorden, ook een partieel leider.

Leider van leiders. De lichte leider streeft ernaar dat de medewerkers in de organisatie zich gedragen als partiële leiders. Hij zoekt naar belemmeringen die medewerkers beletten zich als partiële leiders op te stellen en neemt die waar mogelijk weg. Daarbij is hij er zich echter van bewust dat de volger zichzelf tot partieel leider kan ontwikkelen.

Wanneer de lichte leider geconfronteerd wordt met dringende uitdagingen voor de organisatie (bijvoorbeeld acute bedreigingen uit de omgeving of ernstige tekortkomingen in de organisatie), valt hij uit zijn rol. Hij neemt als het ware 'crisisbevoegdheden' op zich. Een dergelijk ingrijpen is erop gericht de acute problemen weg te nemen. Het streven is ook om deze 'verzwaring' van het leiderschap tijdelijk te laten zijn en zo snel mogelijk terug te keren naar het lichte leiderschap.

GOED VOLGERSCHAP ALS COMPETENTIE

In de defensieorganisatie kunnen de leiders niet het succes van de organisatie claimen. Als geen organisatie is Defensie zo afhankelijk van de kwaliteit van haar 'junior leaders'. Individuele kwaliteiten, kennis en ervaring die moeten worden gekoesterd en worden uitgebouwd. In toenemende mate stelt Defensie competenties en competentie management in haar personeelsbeleid centraal. Waarbij een competentie een mengeling van kennis en vaardigheden is die een medewerker moet bezitten om goed te kunnen functioneren binnen de organisatie. Momenteel zijn – voor zover mij bekend – acht competenties geïdentificeerd die de leidinggevendenden binnen de defensieorganisatie dienen te bezitten.

Omdat in ons bedrijf alle leiders ook volgers zijn, wil ik een pleidooi houden om goed volgerschap aan die lijst van competenties toe te voegen. Want een organisatie met goede volgers is flexibel, slagvaardig, kent een grote mate van interne sturing en (zelf)correctie, is sterk en veerkrachtig. En dat is het nastreven waard. ■