

# Chinese filosofie als spiegel voor westerse leiders<sup>1</sup>



Huibert de Man

Dr. Huibert de Man is docent, onderzoeker en adviseur op het gebied van management en organisatie met nadruk op cultuur, verandering en leiderschap. Hij is actief betrokken geweest bij academisch managementonderwijs, aanvankelijk aan de Rijksuniversiteit Groningen en later aan de Open Universiteit te Heerlen en sinds enige jaren ook aan de Maastricht School of Management. Hij is academisch coördinator van het Master of Science Program.

*‘Wijzen ontwikkelen dingen maar initiëren ze niet. Zij opereren namens de dingen maar ze eisen ze niet op. Ze zorgen dat zaken tot wasdom komen maar eisen daar geen waardering voor. En alleen omdat ze die waardering niet opeisen, komen de dingen tot een goed einde.’ (Dao De Jing<sup>2</sup>)*

*‘Voorbeeldige personen eisen veel van zichzelf; kleingeestige personen stellen hoge eisen aan anderen.’ (Confucius, Gesprekken<sup>3</sup>)*

*‘De ultieme vaardigheid in het innemen van een strategische positie is onzichtbaar of ongrijpbaar<sup>4</sup> te zijn.’ (Sun Zi, De kunst van het oorlogvoeren<sup>5</sup>)*

Klassieke Chinese filosofie biedt een taal om anders over leiders en leiderschap te praten. Dit kan een andere kijk op leiderschap geven want de grenzen van onze taal zijn immers de grenzen van onze wereld (Wittgenstein, 1968). Die grenzen zijn ten aanzien van leiderschap nogal beperkend. De overheersende taal over leiderschap is idealistisch, individualistisch en dualistisch: we zien de leider als individu met persoonlijke normen en waarden die een ideaal realiseert dat hij of zij in gedachten heeft. Dat er een andere manier van denken mogelijk is, laat de klassieke Chinese filosofie zien. Een pragmatisch beeld van handelen en denken overheerst; de verwevenheid van mensen en situaties krijgt veel aandacht. Dit beeld gebruik ik, niet om Chinees leiderschap te propageren, maar om het westerse denken over leiderschap een nuttige spiegel voor te houden. Kijkend in deze spiegel kunnen we betere vragen stellen over westers leiderschap.

## 1. Westerse taal en vraagtekens

Discussies op internet, personeelsadvertenties, verhalen van goeroes en populaire managementboeken op het gebied van leiderschap laten een eenvormig taalgebruik zien. We willen graag leiders met heldere visies, mensen die doen wat ze zeggen, *practice what they preach, walk the talk*. Graag zien we dat ze transparant zijn in hun handelen. Ze creëren vertrouwen. Vanuit hun persoonlijke overtuigingen en waarden inspireren en motiveren ze hun volgelingen. Ze zijn moreel superieur aan gewone managers, die weliswaar kunnen coördineren, maar niet kunnen inspireren en mensen op één lijn krijgen. De leider bepaalt de richting waarin een organisatie verandert (Kotter, 2001). Visie, missie en inspiratie staan centraal (Van Muijen, 2003). In de overwegend Amerikaanse literatuur vinden we ook een sterke overtuiging dat wilskracht en karakter doorslaggevend zijn. Stephen Covey (2004) leert de leider dat de toekomst van hem of haar zelf afhangt.

Dit is het beeld, maar de werkelijkheid is vaak anders. Leiders komen en gaan, medewerkers worden ongevoelig voor hun retoriek en cynisch door de afstand tussen woorden en daden. Ze zien ook het narcisme van de leider (Maccoby, 2004) die het contact met de werkelijkheid in de organisatie kwijtraakt en die onvoldoende oog heeft voor de 'stille waarden' die het leven in de organisatie bepalen (Aardema, 2006). Boekhoudschandalen en kredietcrisis hebben het sprookje van de idealistische leider verstoord.

De laatste jaren vinden we in de literatuur interessante pogingen om de beperkingen van het denken over inspirerende en sterke leiders te overwinnen. Zo worden er voorstellen gedaan voor *post-heroïsch* leiderschap, *engaging management* (Gosling en Mintzberg, 2003) voor *niveau 5 leiders* (Collins, 2005) en voor *dienend leiderschap* (Sendjaya et al., 2008). De essentie van deze ontwikkeling is dat er weer meer aandacht is voor de inbedding van de leider in het grotere geheel en voor de samenwerking die nodig is om samen tot een resultaat te komen. De leider buiten of boven de organisatie is toch niet zo'n goed idee.

Het lijkt dus de moeite waard nader te bezien of de vooronderstellingen waarop het denken over leiderschap berust wel deugen. Worden leiders primair gedreven door hun persoonlijke waarden, die zij onder woorden brengen om daarmee anderen te motiveren? Reageren ze niet eerder op prikkels en situaties waarna zij hun gedrag rationaliseren met waarden? Zijn ze niet vaak onderdeel van een stroom van gebeurtenissen waarvan zij pas achteraf de logica kunnen begrijpen? Handelen ze niet vaak als onderdeel van een groep, eerder dan als geïsoleerd individu?

Kennismaking met een cultuur die anders spreekt over leiderschap en menselijk handelen, kan helpen om dergelijke vragen te stellen. Door mijn reizen naar China, het lesgeven aan Chinese studenten en bestudering van Chinese taal en cultuur leerde ik een wereld kennen waarin transcendente idealen een minder grote rol spelen. Ik maakte kennis met een pragmatische leefwereld

met een grote tolerantie voor dubbelzinnigheid en tegenstrijdigheden. In deze wereld wordt de persoon minder als individu gezien en meer als knooppunt van relaties. Mijn kennismaking met de Chinese cultuur stimuleerde me om vraagtekens te zetten bij vanzelfsprekendheden in het westerse denken over leiderschap.

## 2. Westers denken: idealisme en dualisme

Het westerse denken over leiderschap is geworteld in onze filosofische traditie: de Griekse klassieken, het christendom en de Verlichting. Essentieel in deze hoofdstroom van het westerse denken is het bestaan van één waarheid en van een werkelijkheid met onveranderlijke kenmerken (essenties). De scheiding tussen zuivere idealen en de gebrekkige werkelijkheid, die vooral bij Plato naar voren komt, zien we in het normatieve denken over organisaties en leiders. We denken in ideaalplaatjes, in termen van kernwaarden en doelstellingen en we proberen de werkelijkheid te vormen naar ons beeld. Zelfs waar we plannen maken om de zaken los te laten en te laten gaan, zoals bij zelforganisatie, maken we abstracte modellen die we willen ‘implementeren’. We zien de werkelijkheid als een ding dat we naar onze gedachten moeten vormen. Dus zien we de dingen als gebrekkige realisatie van onze gedachten. In organisaties leidt deze denkwijze tot een scheiding van planning en uitvoering, overwaardering van strategie en formele structuren en verwaarlozing van wat er op de werkvloer gebeurt. Dit denken maakt van de leider dus iemand die op basis van inzicht in de werkelijkheid datgene doet wat tot realisatie leidt van zijn waarden. Als we het zo formuleren, staat de leider buiten de werkelijkheid die hij beïnvloedt. Vanuit zijn subjectiviteit beïnvloedt de leiding het object van zijn handelen, namelijk het gedrag van anderen. Door effectieve communicatie krijgt de leider zijn boodschap tussen de oren van de medewerkers. Het westerse denken is dus niet alleen idealistisch, het is ook *dualistisch* in de zin dat het subject van de leider het object van de organisatie tegenover zich heeft. Covey zegt:

*‘We are the creative force of our life, and through our own decisions rather than our conditions, if we carefully learn to do certain things, we can accomplish those goals.’* (Covey, 2004)

Leiders vormen de creatieve kracht van de organisatie. Zij worden niet bepaald door omstandigheden maar bepalen die. Het is de geest (*decisions*) tegenover de materie (*conditions*). De opvatting dat leiders idealen realiseren geeft dit denken een utopische draai (Ten Bos, 2000). Utopieën, als niet-realiseerbare idealen, kunnen cynisme oproepen en idealistische leiders kunnen los komen te staan van hun organisaties.

### 3. Chinees denken: contextueel en pragmatisch

De klassieke opvattingen over leiderschap ontstonden in de twee hoofdstromen van de Chinese filosofie: de leer van Confucius en het daoïsme (of taoïsme). De belangrijkste filosofische werken ontstonden tijdens de Oostelijke Zhou-dynastie (770-481 voor Christus), hoewel de meeste teksten in de eeuwen daarna pas hun huidige vorm kregen. De klassieke Chinese filosofie heeft tot 1905 (het einde van het keizerrijk) een rol gespeeld in de vorming van leiders, een periode van maar liefst 2000 jaar. In aanleg waren veel teksten kritisch, omdat ze een oplossing wilden bieden voor een door wanorde en conflicten geplaagd staatsbestuur. De ‘weg’ (dao, 道) is steeds een weg naar een betere wereld: verbeter de wereld door jezelf te verbeteren.

De klassieke Chinese teksten verschillen sterk van de westerse filosofie. Het gaat niet om strakke redeneringen met een begin en een eind, maar om verhalen, gedichten en spreuken. De taal waarin het werk geschreven is, het klassiek Chinees, maakt dat de teksten alleen te *lezen* zijn, want doordat zoveel woorden gelijk worden uitgesproken geeft de klank onvoldoende informatie over hun betekenis. Betekenissen volgen uit de combinatie van karakters en de beelden die deze oproepen. De manier van redeneren is ‘correlatief’. Het gaat om een spontane manier van denken gebaseerd op associatie en differentiatie van beelden, niet om deductief redeneren (Hall en Ames, 1998). Het beeldende karakter van het schrift is daarbij essentieel.

De taal is uitermate spaarzaam en uit een paar karakters moet je vaak een complexe redenering lezen, die alleen toegankelijk is voor wie alle in de karakters vervatte dubbelzinnigheden begrijpt. Chinese filosofie is de ‘kunst van de context’ (Hall en Ames, 1998) en de vorm is poëtisch, niet wetenschappelijk. Behalve poëtisch is de Chinese filosofie ook steeds direct op de praktijk gericht. Afstandelijk en belangeloos zoeken naar de waarheid is deze filosofie vreemd. Het gaat telkens om gesitueerde kennis en een eenheid van kennis en handelen.<sup>6</sup> Centrale categorieën van het westerse denken zijn opvallend afwezig in de Chinese filosofie: werkelijkheid en waarheid, in de zin van onafhankelijk van ons bestaande structuren, zijn afwezig. Ook een onafhankelijk van de situatie gedefinieerd idee van goed en kwaad komt niet voor. Men praat liever over voor- en tegenspoed, geluk, harmonie en rijkdom.

De twee hoofdstromen van het klassieke Chinese denken zijn het confucianisme, waarvan de oorsprong wordt toegeschreven aan Confucius of *Kong Zi* 孔子 en het daoïsme, met als voornaamste figuur *Lao Zi* 老子. Beide stromingen leggen verschillende accenten. Grof gezegd gaat het in het confucianisme vooral om de rituele ordening van de maatschappij, rond een beeld van de familie; in het daoïsme gaat het om de processen van het handelen en de natuurlijke dynamiek van het leven. Samen vormen ze twee kanten van het Chinese denken die ook vandaag de dag nog zichtbaar zijn.

## 4. Chinees pragmatisme: hebben, geen zijn

Klassiek Chinees beschikt niet over een woord voor ‘zijn’, maar wel voor ‘hebben’ of ‘beschikbaar zijn’ (*you* 有). In het Chinese denken is de wereld wat je ervan maakt, wat je ter beschikking hebt om te leven. Chinees denken is werelds. Er is geen transcendente waarheid en het goddelijke staat niet buiten de wereld. Een christelijke hemel of een platonische ideeënwereld is de Chinezen vreemd. De hemel (*tian* 天) die in de Chinese filosofie voorkomt is eerder een collectief menselijk bouwwerk, een emergente orde waarin de continuïteit met de voorouders tot uitdrukking komt (Ames en Rosemont, 1998). Ouderverering past in dit wereldbeeld. Het onderscheid tussen geest en materie is de Chinezen vreemd evenzeer als het verschil tussen lichaam en ziel. Het woord *xin* 心 (hart) betekent zowel gedachte als gevoel.

Een beter mens word je door discipline en oefening, niet door abstracte principes te leren. Muziek, dichtkunst, vechtsport en schrijven van karakters waren in het oude China onderdeel van de vorming tot leider. Voortreffelijkheid komt voort uit hard werken en daarbij is ook het goddelijke bereikbaar, zij het niet voor velen.

Het confucianisme legt andere accenten dan het daoïsme. Voor Confucius gaat het steeds om de gemeenschap, met nadruk op de familie. Hoe zorg je dat je het samen goed hebt? Regels, rituelen en gedragswijzen moeten ertoe leiden dat dit lukt. Dit betekent onder andere het beoefenen van zelfbeheersing en versterken van positief menselijke kwaliteiten, waardoor machtsmisbruik en despotisme kunnen worden uitgebannen. Confucius biedt hier een aantal grondbegrippen – elk uitgebeeld door één karakter – die echter geen abstracte universele waarden representeren, zoals in de ethiek van Kant. Het zijn begrippen om mensen te inspireren een leefbare samenleving op te bouwen. De morele kwaliteiten van leiders worden erdoor gevoed. Goede leiders respecteren de rituelen (*li* 禮), tonen menselijkheid (*ren* 仁), zijn rechtvaardig (*yi* 義) en houden hun woord (*xin* 信). Zo creëren zij welvaart en geluk. Onderdanen tonen respect (*xiao* 孝).

Gaat het confucianisme vooral over de ‘buitenkant’ van het samenleven, over de rituelen die je in acht moet nemen en het openlijke gedrag dat je moet vertonen, het daoïsme – van *dao* 道 dat ‘weg’ betekent – laat een meer anarchistische kant van het Chinese denken zien. Het gaat om effectief leven, door inzicht in de krachten waarmee je als mens te maken krijgt. Als je die krachten leert gebruiken, dan kun je rijk, gezond en succesvol worden. Dit kan alleen wanneer je hetgeen wat je doet goed afstemt op het geheel, als je dus ook goed zorgt voor de mensen om je heen, want alles is met elkaar verweven. Effectieve mensen forceren de zaken niet, maar bewegen in harmonie met de situatie.

Dit is het principe van *wuwei* 無為: ‘niet doen’ (Ames en Hall, 2003).

Vanuit een klassiek Chinees perspectief is een goede leider iemand die in harmonie (*he* 和) met de situatie handelt en daar doet wat wordt verlangd. Dit sluit volgens de confuciaanse ethiek despotische vormen van machtsgebruik uit. Een leider houdt de belangen van de anderen in het oog en vertoont gecultiveerd, verfiend gedrag (*li* 禮). Hij stelt hogere eisen aan zichzelf dan aan

anderen. Het citaat uit de *Dao De Jing* aan het begin van dit artikel benadrukt de faciliterende rol van de leider: door het bereiden van de weg (*dao* 道) maakt hij succes voor anderen mogelijk. Hij heeft een goed inzicht in de logica van de situatie en handelt daarnaar. Principes, visies, doelen en waarden komen in dit taalgebruik niet voor. De nadruk ligt op situationele logica, niet op transcendente doelen of waarden.

Het klassieke Chinese denken eist geen blinde gehoorzaamheid aan de leider. Wanneer de leider niet meer effectief is en de belangen van de groep uit het oog verliest, dan kan hij geen leider meer zijn. Keizers konden het ‘mandaat van de hemel’ (*tianming* 天命) kwijtraken als in hun rijk hongersnood, corruptie en wanorde ontstonden. Dit gaf ook een rechtvaardiging om tegen ineffektieve, onrechtvaardige en onmenselijke leiders in opstand te komen.

## 5. Relaties in plaats van individuen

Het collectivisme dat nu nog als kenmerk van de Chinese cultuur wordt gezien (Hofstede, 1991), is verankerd in de klassieke filosofie van China. Confucius zag de gehele maatschappij opgebouwd in ‘vijf relaties’ (*wulun* 五倫): 1) vader en zoon, 2) oudere en jongere broer, 3) echtgenoot en echtgenote, 4) ouderen en jongeren, 5) heerser en onderdaan. In elke relatie toont de ‘lagere’ partij respect aan de ‘hogere’. En het gaat om wederkerigheid: tegenover autoriteit staan dus verplichtingen (Fang, 2001). Men moet goed voor zijn mensen zorgen en gehoorzaamheid is nooit onvoorwaardelijk. Een goede leider houdt deze rituele ordening in stand en toont morele kwaliteit. Confucius gebruikt het beeld van de ‘grote mens’ en de ‘kleine mens’. De laatste is slachtoffer van zijn egoïstische impulsen en ongecontroleerde emoties. De ‘grote mens’ weet wat goed is voor de mensen maar plaatst zichzelf niet op de voorgrond. Nog steeds vinden we in China een nadruk op het vermogen van het in stand houden van positieve menselijke relaties bij leiders, die er steeds voor zorgen het gezicht (*mianzi* 面子) van de ander niet te beschadigen, hun eigen emoties te reguleren en het midden te bewaren tussen extremen (*zhongyong* 中庸) (Gabrenya en Hwang, 1996).

Zoals gezegd, legt het daoïstische denken meer de nadruk op de binnenkant van processen, het ongrijpbare en onzichtbare. Ook hier vinden we het onderscheid tussen moreel zwakke en moreel sterke mensen. De moreel sterke persoon – wij zouden zeggen de leider – helpt ‘de weg’ (*dao* 道) te creëren voor mensen met mindere kwaliteiten. Deze ‘weg’ ligt echter niet klaar om ontdekt te worden. Hier ligt een belangrijk verschil met ‘de waarheid’ of *logos* van het westerse denken en ‘de Weg’ die Christus ons wijst. Dat zijn wegen buiten ons, die ons geopenbaard worden door de religie of de wetenschap. De weg van het daoïsme wordt niet geopenbaard, maar gecreëerd. Er is geen transcendent routekaart. Het vinden van de weg is een proces van cocreatie, waarbij de leider de energie (*qi* 氣) van het systeem benut. Hoe beter men de energie benut, des te minder overvloedige inspanning nodig is. De klassieke toepassing van dit denken ligt in de vechtsport. Als je iemand over zijn eigen voeten kunt laten

struikelen, waarom zou je dan nog duwen? Maar ook in de geneeskunde: hoe kun je zelfgenezende processen activeren?

Leiderschap wordt in het klassieke Chinese denken dus steeds geplaatst in een dynamisch systeem van menselijke relaties. De leider wordt niet gezien als *individu* met denkbeelden, bedoelingen en waarden. Een goede leider verstoort de harmonie niet tussen mensen, beschadigt geen relaties en maakt optimaal gebruik van de bestaande logica van het systeem om een weg te creëren waarlangs de mensen kunnen gaan. Deze veronderstellingen staan lijnrecht tegenover de veronderstelling van de autonomie van het in vrijheid handelende individu dat centraal staat in westers recht en ethiek.

## 6. Dubbelzinnigheid

Aan elk ding zitten twee kanten. Dat besef zit diep in de Chinese cultuur. Een mens heeft niet voor niets twee ogen. Ook nu nog lijken Chinezen een meer ‘binoculaire’ kijk op de wereld te hebben dan westerlingen. Men kan gemakkelijker meer waarheden naast elkaar verdragen dan wij, omdat ‘waarheid’ pragmatisch wordt opgevat en de voorstelling van kennis als objectieve afbeelding ontbreekt (Ames en Hall, 2003, p. 150). Mijn ervaring met Chinese studenten is dat die het lastig vinden een ondubbelzinnig standpunt te verwoorden, te verdedigen en te onderbouwen. Liever presenteert men een aantal mogelijkheden in een verhaal dat vrijheid van interpretatie toelaat en waar eventuele conclusies niet te uitdrukkelijk worden getrokken. De Chinese dubbelzinnigheid contrasteert met het dominante westerse denken. Kant schreef bijvoorbeeld:

*‘So sagt der Moralist mit Recht: es gibt nur Eine Tugend und Lehre derselben, d.i. ein einziges System, das alle Tugendpflichten durch Ein Prinzip verbindet.’ (Kant, 1798)*

Deze veronderstelling van logische eenheid van de ethiek was de oude Chinezen geheel vreemd. De eerdergenoemde correlatieve redeneervorm, waarin met de meerduidige beelden wordt gespeeld die in de karakters opgesloten zitten, helpt bij het zien van verschillende kanten van verschijnselen. In de poëtische vorm die wordt gebruikt, maakt men veelvuldig gebruik van opposities, zoals *Yin* 陰 en *Yang* 陽, begrippen die elkaar eerder insluiten dan uitsluiten. Immers, het licht veronderstelt duisternis en andersom. Tevens heeft elke pool van de oppositie een hele reeks betekenissen, waardoor er heel rijke en dubbelzinnige beelden worden opgeroepen bij het lezen van teksten als de *Dao De Jing*.

De westerse opvattingen over leiders die op basis van ondubbelzinnige, ‘SMART’ doeleinden en waarden handelen en daarin transparant willen zijn, zijn hiermee niet te rijmen. Situaties bevatten verschillende eisen en dubbelzinnigheid kan dus nodig zijn. Eén ondubbelzinnig verhaal kan dus onverstandig zijn. Het vermogen om met dubbelzinnigheid om te gaan komt tot uiting in de subtiele stijl van onderhandelen van moderne Chinese managers (Fang, 1999).

## 7. In den beginne is het onuitspreekbare

Het verschil in omgang met dubbelzinnigheid heeft ook te maken met hoe we veronderstellen dat woorden en daden met elkaar samenhangen. In organisaties gaan we er vaak van uit dat het woord eerst komt en dan de daden. Geschreven strategieën en *mission statements*, kernwaarden en principes gaan aan ‘implementatie’ vooraf. Dergelijke processen veronderstellen dat het woord eerst is. Het lijkt een seculiere herformulering van Johannes 1: ‘In den beginne was het woord, en het woord was bij God en het woord was God.’ In het daoïsme is het tegengesteld. Het begin van alles is een ongedefinieerde stroom ervaring, waarin we participeren. En daarin creëren we onze weg. De ‘objectieve’ wereld van het daoïsme is het onuitspreekbare en bevat geen objecten; die ontstaan pas als we namen geven aan de patronen in onze ervaring. We moeten daarmee echter oppassen: als we onze woorden aan de werkelijkheid gaan opdringen, verliezen we het contact met de processen en wordt onze relatie met de werkelijkheid improductief (Hall en Ames, 2003, p. 43-45). Met deze visie over de relatie tussen ervaring en taal komt het daoïsme dicht bij het pragmatisme van William James: ‘We are fishes swimming in the see of sense’ (James, 1981, p. 61). De begrippen waarmee we de werkelijkheid proberen te vatten, inclusief onze ideeën over ruimte en tijd, zijn niets anders dan ‘*our way of escaping bewilderment in the midst of sensation*’ (James, 1981, p. 85).

Wat heeft dit te maken met leiderschap? Een westerse leider die wil praktiseren wat hij preekt, riskeert het contact met de onderstroom van de werkelijkheid te verliezen. Dit geldt voor Covey (2004) die de oorsprong van alles in onze expliciete bedoelingen wil leggen en zo een opdringerige en improductieve omgang met de wereld creëert. Ook scheidt hij hiermee paradoxen, want hij kan zelf niet voldoen aan wat hij van anderen eist: hij moet authenticiteit simuleren (Argyris, 2000). Hij *reïficeert* wat abstract is door het als concreet te beschouwen. Daarmee ontnemt hij de taal haar creatieve mogelijkheden. Weick (1995), die een bekend advies omdraait als hij schrijft ‘*talk the walk*’, vermijdt dit: kijk naar wat je (kennelijk) doet en vind daar zinvolle woorden bij. Dit past overigens ook goed bij wat de hedendaagse psychologie ons leert: het doen komt meestal eerder dan het denken (Lamme, 2010). Dat ook moderne Chinezen aandacht geven aan het onuitspreekbare, laat Zhang Ruimin zien, de CEO van Haier (Zhang, 2007). Een van zijn uitgangspunten is de daoïstische spreuk: ‘Alles onder de hemel komt voort uit wat voorhanden is en wat er is komt voort uit wat niet voorhanden is.’<sup>7</sup>

## 8. Onzichtbare kracht

De zichtbaarheid van leiders is een interessant thema. Hoeveel aandacht moet je trekken op een leidinggevende positie? Het optreden als boegbeeld van de organisatie is belangrijk en zeker in crisistijden verlangen ook medewerkers zichtbare leiders die voor hun belangen staan. Om effectief te opereren is wer-

ken in de luwte soms beter. Het klassieke Chinese denken pleit voor een flexibele en situatieafhankelijke balans tussen zichtbaarheid en onzichtbaarheid. Confucius damt individuele motieven in door rituele verhoudingen en beheersing van de eigen emoties. Het daoïsme raadt aan tactisch te opereren, de energie in processen te gebruiken, je te onthouden van een dwangmatige omgang met de wereld. Vaak is het goed om daarbij onzichtbaar te blijven, want het gaat er niet om de aandacht op de eigen persoon te richten. Het citaat uit de *Dao De Jing* waarmee het artikel begon, adviseert de leider om niet te zichtbaar te zijn. De eerdergenoemde Zhang Ruimin blijft binnen dit perspectief als hij schrijft:

*‘Perhaps I have not achieved what Lao-tzu described – a populace unaware of the presence of their ruler. But that brilliance may be within my successor’s reach.’* (Zhang, 2007)

Ook *De kunst van de oorlog* (*Bingfa* 兵法) van *Sun Zi* (孫子) noemt het thema van de zichtbaarheid (Ames, 1993). Opnieuw gaat het om een verstandig gebruik van energie, door aan te sluiten bij de logica van de situatie. List en bedrog zijn belangrijke ingrediënten van oorlogsvoering en ook huidige Chinese leiders zijn hiermee opgevoed (Fang, 1999). Dat de beste positionering er vaak een is waar niemand weet waar je staat – zie begin van dit artikel – is een wijsheid waarmee leiders zeker hun voordeel kunnen doen. Het probleem van het westerse leiderschapsdenken is echter dat dit primair lijkt te zijn geschreven voor het podium waar de leider in de schijnwerpers staat. Maar ook in het Westen is er veel onzichtbaar werk van leiders, door Mintzberg (2001) heel toepasselijk de *yin* kant van het management genoemd. In het Westen is leiderschap eveneens dikwijls, eerder dan het realiseren van een briljant idee, het wachten op de juiste combinatie van mensen, tijd en plaats (*tianshi dili renhe* 天時地利人和).

## 9. De Chinese bijdrage

De klassieke Chinese filosofie geeft ons een kijk op leiderschap die beduidend afwijkt van het huidige westerse denken. Het contextuele en relationele denken van de Chinezen herinnert ons eraan dat leiders onderdeel zijn van de sociale werkelijkheid van organiseren. De leider kan niet buiten het systeem gaan staan en dan vanuit zijn doeleinden en waarden strategieën uitstippelen waarmee hij de toekomst naar zijn hand zet. De leider is geen puur subject dat tegenover het object van de organisatie staat. Het Chinese denken vat relaties tussen leiders en volgelingen niet op als interactie van autonome individuen, maar als rollen die elkaar constitueren (Ames en Rosemont, 1998). Personen zijn evenzeer het product van sociale relaties als dat relaties worden gevormd door personen. Een vergelijkbare opvatting vinden we in het denken van George Herbert Mead, die de sociale oorsprong van het ‘zelf’ benadrukte in zijn begrip van de ‘gegeneraliseerde ander’ (Coser, 1977). Recente opvattingen

over leiderschap die het individuele en heroïsche karakter relativeren, zoals postheroïsch en dienend leiderschap, passen bij zo'n sociale opvatting van de persoon. Bij een confuciaanse opvatting over leiderschap past het pleidooi van Mintzberg voor 'communityship':

*'Communityship certainly makes use of leadership, but not the egocentric, "heroic" kind that has become so prevalent in the business world.'* (Mintzberg, 2009)

Het wereldse en pragmatische karakter van het Chinese denken kan leiders inspireren dicht bij de dingen en de mensen te blijven. Utopisch denken leidt af van de dynamiek van de dagelijkse praktijk. De oude Chinezen, die geen transcendente waarheden kenden en geen situatieafhankelijke waarden of principes, suggereren ons dat oplossingen niet buiten de wereld liggen, maar erbinnen. Zoals Stacey et al. (2000) het zouden formuleren: ze nemen geen 'formatieve teleologie' aan, volgens welke veranderingen de realisatie zijn van klaarliggende patronen. De 'weg' wordt gemaakt terwijl wij hem betreden, aldus Baets (2002). Leiders faciliteren het bouwen van wegen. Doelen worden al doende ontdekt, maar gaan niet aan het handelen vooraf, zoals ook Weick (1976) met zijn begrip *enactment* uitdrukt.

Accepteren we met de oude Chinezen dat er geen waarheid is buiten de processen waarin wij participeren, dat er geen bouwplan klaarligt voor de toekomst, dan betekent dit ook een andere rol voor de taal en de manier waarop leiders die hanteren. De eerste zinnen van de *Dao De Jing* geven de sleutel:

*'De weg die we in woorden kunnen vatten is niet echt de weg  
En als we vaste namen aan dingen geven dan zijn dat niet hun echte namen  
Het naamloze is de oorsprong van alles wat er is.'*<sup>8</sup>

Het Chinese denken maakt eenzijdigheden in populair denken over leiderschap zichtbaar. Deze blijken echter geworteld in fundamentele filosofische veronderstellingen die wij in het Westen koesteren over mens, werkelijkheid en waarheid. Dit werd in dit artikel zichtbaar door het contrast met een sterk afwijkende denkwereld. Echt buiten het huidige, vaak problematische, westerse taalspel van leiderschap treden, vereist daarom aandacht voor de filosofische fundamenten van westerse opvattingen over mensen en organisaties. Het heeft natuurlijk weinig zin om ruim 2500 jaar oude ideeën uit het Oosten ongewijzigd naar westerse organisaties over te planten. Evenmin lijkt het een goed idee om huidige Chinese leiders als rolmodel te kiezen. Die zullen de komende jaren nog hard moeten werken om het 'mandaat van de hemel' niet te verliezen... Als het afwijkende denken van het oude China ons kan helpen op een beetje andere manier naar leiderschap te kijken, dan is dat al heel wat.

### Noten

1. Met dank aan Helen de Haan, die een eerder concept van nuttig commentaar voorzag.
2. Gebaseerd op Ames en Hall, 2003.
3. Gebaseerd op Ames en Rosemont, 1998.
4. Er staat *wuxing* 無形 ‘zonder vorm’, wat ook onzichtbaar betekent.
5. Gebaseerd op Ames, 1993.
6. Zhi xing he yi 知行合一: ‘kennis-actie samen één’.
7. Ontleend aan presentatie door Steven Xu, een van mijn Chinese studenten, voor de alumnivereniging BRUG, Amersfoort, november 2009. Vertaling van 天下萬物生於有,有生於無.
8. Gebaseerd op vertaling van Ames en Hall, 2003.

## Literatuur

- Aardema, H. – *Stille Waarden: een reflectie op de overnormering in publiek management*. – Amersfoort/Heerlen : BMC/Open Universiteit, 2006
- Ames, R.T. – *Sun Tzu: The Art of Warfare*. – New York : Ballantine Books, 1993
- Ames, R.T., en D.A. Hall – *Daodejing Making this Life Significant : A Philosophical Translation*. – New York : Ballantine Books, 2003
- Ames, R.T., en H. Rosemont – *The Analects of Confucius: A Philosophical Translation*. – New York : Random House, 1998
- Argyris, Ch. – *Flawed Advice and the Management Trap: How managers can when they're getting good advice and when they're not*. – Oxford : Oxford University Press, 2000
- Baets, W.R.J. – *Wie orde zaait, zal chaos oogsten: een vertoog over de lerende mens*. – Assen : Van Gorcum, 2002
- Bos, R. ten – *Fashion and Utopia in Management Thinking*. – Amsterdam/Philadelphia : John Benjamins, 2000
- Collins, J. – Level 5 Leadership, the Triumph of Humility and Fierce Resolve. – In: *Harvard Business Review*, July-August 2005, p. 139-146
- Coser, L.A. – *Masters of Sociological Thought*. – 2nd edition. – New York : Harcourt Brace Jovanovitch, 1977
- Covey, S.R. – *The seven habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*. – New York : Free Press, 2004
- Fang, T. – *Chinese Negotiating Style*. – Londen : Sage, 1999
- Fang, T. – Culture as a Driving Force for Interfirm Adaptation: A Chinese Case. – In: *Industrial Marketing Management* 30 (2001), p. 51-63
- Gabrenya, W.K., en H. Kwang-Kuo – Chinese Social Interaction: Harmony and Hierarchy on the Good Earth. – In: M.H. Bond (ed.), *The Handbook of Chinese Psychology*. – Hong Kong : Oxford University Press, 1996
- Gosling, J., en H. Mintzberg – The Five Minds of a Manager. – In: *Harvard Business Review*, November 2003, p. 54-63

- Hall, D.L., en R.T. Ames – Chinese Philosophy. – In: E. Craig (ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy*. – Londen : Routledge, 1998
- Huang, A. – *The Complete I Ching*. – Rochester, Vermont : Inner Traditions, 1998
- Hofstede, G. – *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. – Londen : McGraw-Hill, 1991
- James, W. – *Pragmatism*. – Indianapolis/Cambridge : Hackett Publishing Company, Inc., 1981 (oorspronkelijk gepubliceerd in 1907)
- Kant, I. – *Die Metaphysik der Sitten*. – Königsberg : Friedrich Nicolovius, 1798
- Kotter, J.P. – What leaders really do. – In: *Harvard Business Review*, December 2001, p. 85-96
- Lamme, V. – *De vrije wil bestaat niet: over wie er echt de baas is in het brein*. – Amsterdam : Bert Bakker, 2010
- Maccoby, M. – Narcistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. In: *Harvard Business Review*, January 2004, p. 92-101
- Mintzberg, H. – The Yin and Yang of Management. – In: *Organizational Dynamics* 29 (4), 2001, p. 306-312
- Mintzberg, H. – Rebuilding Companies as Communities. – In: *Harvard Business Review*, July-August 2009
- Morgan, G. – *Images of Organization*. – Beverly Hills/Londen : Sage, 1986
- Muijen, J.J. van – *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. – Breukelen : Universiteit Nyenrode, 2003
- Pohl, K.-H. – *Ethics for the 21st Century – the Confucian Tradition*. – Trier : Universität Trier, 2004
- Sendjaya, S., Sarros, en J.C. Santora – Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. – In: *Journal of Management Studies* 45 (2008), Issue 2, p. 402-424
- Weick, K.E. – *The Social Psychology of Organizing*. – New York : McGraw-Hill, 1976
- Weick, K.E. – *Sensemaking in Organizations*. – Thousand Oaks : Sage, 1995
- Wittgenstein, L. – *Tractatus logico-philosophicus, Logisch-philosophische Abhandlung*. – Frankfurt am Main : Suhrkamp Verlag, 1968
- Zhang, R. – Raising Haier. – In: *Harvard Business Review*, February 2007, p. 141-146.