

## **7. Leiderschap**

Tijdens de zeer korte periode die ik begin 1996 in India doorbracht, schudde het land staatkundig op zijn grondvesten. De ene na de andere minister werd gedwongen op te stappen op verdenking van corruptie. Zelfs de minister-president werd verdacht van het aannemen van gelden uit verdachte bronnen. India vormt met deze praktijken geen uitzondering. Transparency International is een organisatie die zich bezighoudt met de registratie van corruptie in de contacten tussen bedrijfsleven, overheden en politici uit westerse landen met ontwikkelingslanden. Er bestaan inmiddels lijsten waarop landen in volgorde van corruptiegraad staan vermeld. India staat op de lijst van 2008 van corrupte landen. Denemarken is het minst corrupte land (nr 1 op de lijst) en Nederland staat op 7. Somalië heeft de twijfelachtige eer nr 180 te zijn en is daarmee het meest corrupte land. Bijna dagelijks doen de media verslag van corruptie in de politiek en in het zakenleven over de hele wereld. Het publiek verneemt op deze manier hoe op hoog niveau menselijke waarden met voeten worden getreden en gezagsdragers in politiek en regeringen en invloedrijke functionarissen uit het bedrijfsleven bezwijken voor status, macht en geld.

In 1951 schreef Jawaharlal Nehru, de eerste premier van India, een voorwoord in een boek over Mahatma Gandhi, waarin hij ook inging op het dilemma waar leiders in hun hoge positie voor komen te staan. 'De gemiddelde leider, vooral in een democratie, dient zich voortdurend aan zijn omgeving aan te passen en te kiezen wat hij het minst nadelig acht. Een bepaalde aanpassing is onvermijdelijk. Maar naarmate het proces voortschrijdt doen zich situaties voor waarin het basisideaal en -doel in gevaar komen. Elk individu en elke generatie zullen hun eigen antwoord hierop moeten vinden. Het verbazingwekkende van Gandhi was dat hij vasthield, in al zijn essentie, aan zijn idealen, aan zijn concept van waarheid en erin slaagde enorme massa's te beïnvloeden en in beweging te brengen.' Nehru behoorde dertig jaar lang tot Gandhis trouwste volgelingen. Gandhi leidde India naar de vrijheid en gedurende de lange weg er naar toe wijdde hij zijn discipel Nehru en andere vooraanstaande

personen, die later de leiding over een van de grootste landen ter wereld zouden hebben, in de geheimen van taken en plichten van politici in. Nehru begreep Gandhi lang niet altijd en discussieerde veel en uitgebreid met hem. Maar zijn intuïtie zei hem dat hij deze man diende te volgen. Nehru schreef over de man die hij liefkozend Bapu, vader, noemde: 'Hij hield ons voor afstand te doen van angst en haat, hij vertelde over eenheid en gelijkheid en broederschap, over de waardigheid van werk en over de superioriteit van zaken die de geest betreffen en hij spoorde ons aan degenen die onderdrukt werden te steunen. Bovenal sprak en schreef hij onophoudelijk over de waarheid in relatie tot al onze activiteiten. God was voor hem waarheid en waarheid was God.'

Gandhi was, hoewel hij stug vasthield aan zijn idealen, volgens Nehru bepaald flexibel. 'Hij stond zeer open voor de noodzakelijkheden van het moment en hij kon zich aanpassen aan veranderde omstandigheden. Maar deze aanpassingen waren van een tweede orde. Met betrekking tot de basale zaken was hij niet flexibel en standvastig als een rots. Hij was niet bereid tot een compromis waar het het kwade betrof. Hij beïnvloedde een hele generatie en liet hen boven zichzelf uitstijgen, tenminste gedurende een bepaalde tijd. Dat was een prestatie van formaat.'

Nehru zelf vond het leven enorm complex en de keuzen die gemaakt moesten worden nooit eenvoudig. Een individu dat alleen maar zichzelf hoeft te leiden, kan er wellicht nog wel mee uit de voeten. Maar wanneer het niet alleen om het eigen lot, maar ook om dat van vele anderen gaat, wanneer het lot of de omstandigheden iemand in een positie hebben gezet waarin hij anderen moet sturen en leiden, wat staat hem dan te doen? Nehru: 'Als hij een leider is moet hij ook leiden en niet alleen de dictaten van het volk volgen, hoewel moderne opvattingen over het functioneren van de democratie ertoe neigen ons te laten denken dat men dient te buigen voor de meerderheid. Als hij dat doet is hij geen leider en is hij niet in staat anderen langs het pad van menselijke progressie te voeren. Als hij als een eenling fungeert, slechts zijn eigen licht volgend, snijdt hij zichzelf af van de personen die hij juist geacht wordt te leiden.'

Hoe belangrijk Gandhi de voorbeeldfunctie van leiders vond, toont zijn eigen leven aan. Onophoudelijk drong hij er bij leiders en industriëlen die hij ontmoette op aan afscheid van luxe en rijkdom te nemen, om te kiezen voor een leven in nederigheid, niet meer consumerend dan strikt noodzakelijk was en vooral dagelijks met de handen werkend. Hij maakte daarbij geen onderscheid tussen een boer, een chauffeur of regeringsleider. Hij was van mening dat alleen die economie goed is, die leidt tot gelijkheid en het welzijn voor allen. Gandhi heeft voor de hedendaagse leiders en leidinggevendenden wellicht nog enkele lessen, al lijken zijn ideeën soms gedateerd. Hij had kritiek op het westerse beschavingsmodel, dat vooral gebaseerd is op productie en consumptie, minder op morele waarden en religieus geloof. De meeste politieke leiders en bedrijfsmanagers staan onvoldoende stil bij de unieke rol die ze spelen en de bijzondere positie die ze bekleden. Te vaak spiegelen ze zich aan hun omgeving, de consumptiemaatschappij waarin normen en waarden verwateren en waarin aan voorbeeldfuncties weinig inhoud wordt gegeven. Misschien hechten ze daarom waarde aan de woorden van Gandhi, die immers vraagt om een kritische reflectie op de eigen uitgangspunten en de eigen doelstellingen in leven en werk. In de gangbare filosofieën en boeken over management en economie worden vooral organisatie- en productiemodellen behandeld en uitgewerkt. Er wordt geschreven over strategische planning, over 'quality control, core competence, 0-defects, just-in-time management, time management', alles waarmee de moderne manager uit de voeten moet kunnen. Er is nauwelijks een werk of uitgangspunt te vinden waarin vraagtekens worden gesteld bij de noodzaak van economische groei en over het nut van hetgeen tot op heden tot stand is gebracht. Opleidingen in management, bedrijfskunde en politico-logie leren niet te werken voor een leven in bescheidenheid en met het hoogst noodzakelijke. Ze leren zelfs niet uit te gaan van gelijkheid en eerlijke verdeling van geld, goederen en bezit. Ze leren markten te veroveren en vragen te creëren vanuit het motief van werkgelegenheid en het op peil houden van de welvaart. Dat zien we tegenwoordig als fundamenten van de economie: groei, welvaart, rijkdom en bezit.

Binnen de westerse maatstaven beperken de uitgangspunten van bedrij-

ven en managers zich tot het verminderen van uitgaven voor de organisatie, het opstuwen van de verkoop en de omzet, met het oog op het behalen van een hogere winst. Daarop worden managers door directie en aandeelhouders onverbiddelijk afgerekend. Wij groeien op met termen van strategie en moderne opvattingen over economie. Gandhi spreekt niet over verbetering van de concurrentiepositie en de maximalisatie van winst, maar over ethisch leiderschap, oprechtheid, gelijkwaardigheid, actiegerichtheid. Zijn uitgangspunt is zorgdragen voor mensen, deelname van eenieder aan het maatschappelijk proces bevorderen en ongelijkheid uitbannen. Op die punten kan Gandhi de moderne manager aanspreken. Sinds enkele jaren groeit de belangstelling voor sociaal en milieubewust management. Er zijn in deze thema's gespecialiseerde vaktijdschriften en organisaties. Managers die dezelfde ideeën hebben en zij die zoekende zijn en met vragen rondlopen zoeken elkaar op. Er worden cursussen en congressen georganiseerd over 'vage' thema's als zen, spiritueel leiderschap, meditatie en I Tjing voor managers. De manager wordt vanuit de eigen disciplines door collega's aangesproken na te denken over zin en onzin van de hedendaagse economische concepten. We ontdekken dat het concept van 'steeds meer' niet altijd goed is, dat de roofovername van natuurlijke grondstoffen ons berooft van een gezonde toekomst en dat we een ander type manager nodig hebben dat daar oog voor heeft, een type managers dat bereid is energie te steken in ontwerp en implementatie van andere productievormen en managementstijlen, zoals duurzaam ondernemen.

Gandhi deed in zijn tijd al een permanent beroep op politici en management zich te bezinnen op de koers van het politieke en economische beleid en zich vooral te richten op de belangen van het volk, niet op die van de heersende orde. Zijn opvattingen over leiderschap staan in dat opzicht haaks op de eeuwenoude gedachten, waarin leiderschap vereenzelvigd wordt met macht, status, ambitie en gewin. Zijn visie was gebaseerd op overwegingen en eigenschappen van morele en ethische aard. Gandhi wilde niet dat ministers en ambtenaren zich als snobs en rijkaards gedroegen. Toen op 15 augustus 1947, een dag na de onafhankelijkheid van India en Pakistan, ministers van Bengalen hem hun eer kwamen be-

wijzen zei hij: 'Vandaag dragen jullie een doornenkroon op jullie hoofd. Een machtspositie is een gevaarlijk bezit. In die positie zul je bijzonder waakzaam moeten zijn. Jullie zullen geweldlozer, nederiger en voorkomend moeten zijn. Jullie taak is de dorpen en de armen te dienen.' De armen en dorpelingen van het land dienen, was altijd al een hoeksteen in de filosofie van Gandhi ten aanzien van personen in publieke functies. In een artikel van de 'Gandhi Peace Foundation', de organisatie die in New Delhi het gedachtegoed van Gandhi bewaart en uitdraagt, wordt de Harijan van 25 januari 1942 geciteerd. 'Wetgevers zijn niet de meesters', schrijft hij, 'ze zijn de dienaren van degenen die hen hebben gekozen, het volk.' Ambtenaren en politici dienen het landsbelang te stellen boven hun eigen belang. Personen in publieke functies kunnen niet meer trots, macht en prestige hebben dan de functie die hij of zij bekleedt, inhoudt. Hun persoonlijke leven zou van een dergelijke eenvoud moeten zijn, dat het respect kan oproepen en niet, zoals zo vaak, tot schandalen leidt die tot stof voor de media dienen. Gandhi's ideeën komen wellicht als onuitvoerbaar over. De vraag of ze uitvoerbaar zijn is niet aan de orde, wel het dringend advies aan bevoorrechte ambtenaren, politici en managers na te denken over de eigen positie, de luxe en voorrechten waarover men beschikt en die men vanzelfsprekend acht.

Gandhi was er voorstander van dat Indiase politici geen auto's of bungalows zouden bezitten. Het gebruik van auto's moest sterk beperkt zijn en slechts in het uiterste geval zijn toegestaan. Zij zouden een uur per dag fysiek werk moeten doen en gezinsleden, inclusief de kinderen, zouden al het huishoudelijk werk zelf moeten verrichten. Slechts in het uiterste geval zou men huishoudelijk personeel in dienst mogen hebben.

De mens bevindt zich temidden van wat hij als de werkelijkheid ervaart in een wereld vol spanningen en tegenstrijdigheden. Spanningen en conflicten worden opgeheven, zodra men de idee van tolerantie op een oprechte wijze in de praktijk brengt en in staat is compromissen te realiseren. Langs deze weg vallen de ingewikkelde puzzelstukken van het leven op hun plaats en begint men het bestaan als één geheel te zien. De omgeving wordt herkenbaarder, evenals de medemens. Men gaat de werkelijkheid herkennen en waarderen en er liefde voor ontwikkelen. Men gaat

inzien dat het noodzakelijk is deze liefde uit te dragen en vanuit de liefde te handelen in dienst van de ander die in nood verkeert. In die levenshouding is geen plaats voor ongerechtigheid, ongelijkheid en geweld. Dit uitgangspunt is de basis voor satyagraha (vasthouden aan de waarheid) en ahimsa (geweldloosheid). Geweldloosheid en waarheid waren voor Gandhi zijn twee longen waar hij niet buiten kon.

Leiders behoren aan hun volgelingen het voorbeeld te geven. Het was geen ijdele beeldspraak toen Gandhi in 1947, het jaar van India's onafhankelijkheid, de toenmalige en laatste onderkoning van India, Lord Louis Mountbatten, versted deed staan met het voorstel het paleis te verlaten en in een eenvoudige bungalow te gaan wonen. Hij had altijd beweerd dat er maar één manier was om een einde te maken aan bestaande voorrechten en dat was: er zelf van afzien. Tot hun grote ongenoegen stond de Mahatma erop in het openbaar de regels te verkondigen waarnaar de toekomstige leiders van India zouden moeten leven. Ministers en andere hoge functionarissen zouden uitsluitend khadi, kleding van de in de Indiase dorpen gesponnen katoenen stoffen, moeten dragen en in een eenvoudige bungalow moeten wonen zonder bedienden. Hij of zij zou geen auto mogen bezitten. Hij zou zich niet mogen laten voorstaan op zijn afkomst, minstens een uur per dag lichamelijk werk moeten doen, spinnen of voedsel en groenten kweken om het voedseltekort te helpen oplossen. Hij zou 'buitenlands meubilair, sofa's, tafels en stoelen' moeten afwijzen en zonder lijfwachten moeten lopen. Bovenal was het Gandhi's overtuiging dat 'geen enkele leider van een onafhankelijk India mocht aarzelen om een voorbeeld te geven door zijn eigen W.C. te reinigen'. Hij sprak niet graag over rechten en plichten. Zijn of haar plicht doen was de bron van alle rechten, vond hij. En zonder plichten konden er geen echte rechten bestaan. Als iedereen alleen maar rechten eiste zonder plichten op zich te nemen, zou dat tot een complete chaos leiden. In het andere geval, als eenieder zijn plicht zou doen in plaats van rechten te eisen, zou dat vanzelf tot orde in de samenleving leiden. Als de mens zijn plichten naar behoren vervult, leidt dat automatisch tot goede resultaten, vond Gandhi. Velen beroepen zich op schijnbare rechten die niet gebaseerd zijn op uitgevoerde plichten. Zich beroepen op rechten

is feitelijk een poging macht te verkrijgen. Op deze manier macht of privileges verkrijgen, is moreel niet acceptabel. Vroeg of laat worden de aanspraken op dit privilege aangevochten, wat weer tot geweld aanleiding kan geven. Deze handelwijze leidt in ieder geval tot ongelijkheid en tot sociaal, politiek en economisch structureel geweld. Geweld wordt noodzakelijk als men zijn eigen rechten tracht af te schermen, zonder dat daartegenover de uitvoering van plichten staat. Gandhi was wars van te veel praten over rechten, maar gaf de voorkeur aan de morele weg van menselijke plichten.

Hij doet een beroep op leiders te leven volgens de waarheid en waarheid is datgene wat je innerlijke stem je vertelt. Hij sprak zowel over God als over waarheid in dit verband en stelde beide grootheden aan elkaar gelijk. De ontkenning van God is niet nieuw, de ontkenning van de waarheid komt niet voor. Gandhi zag elk mens als een vonk van die waarheid en alle vonken bij elkaar als het onbeschrijflijke, als de onbekende waarheid die God zelf is. Deze waarheid vinden betekent zichzelf in dit bestaan realiseren, met andere woorden, de perfectie realiseren. Gandhi was zich pijnlijk bewust van zijn feilbaarheid en misschien juist daarin school de kracht die hij bezat. Die kracht was niet bovenmenselijk. Dat er verschillen bestaan in opvatting over wat waarheid is, weet Gandhi aan het feit dat de menselijke geest niet bij iedereen op hetzelfde niveau van ontwikkeling is. De kennis van de waarheid kan alleen worden verkregen in de praktijk, met andere woorden door te leven naar principes, zoals het volgen van waarheid, praktiseren van geweldloosheid, behoeften en begeerten overwinnen, kiezen voor bezitloosheid en leven in nederigheid. Gandhi noemde dit deugden die de geest oefenen. Hij had begrip voor het bestaan van de dwalingen van de geest en voor de vermeende waarheden van waaruit zoveel negatieve acties worden ondernomen. Zolang de mens zijn fouten niet inziet, kan hij handelen volgens ethische normen waarvan hij veronderstelt dat ze waar zijn. De mens leert uit ervaringen, tenminste als hij bereid is zich te bezinnen en zichzelf te onderwerpen aan innerlijke zoektochten. Het gebed en het vasten zijn daarvoor zeer geëigende activiteiten, omdat ze mentale pogingen kracht verlenen en leiden tot een ascetische reiniging. Gandhi verbond er het begrip 'morele

reiniging' aan. Hij onderzocht zijn eigen ervaringswereld en die van zijn geweten nauwgezet en hechte daarbij grote waarde aan de innerlijke stem van de intuïtie. Wie kiest voor waarheid moet beseffen dat hij kiest voor een weg die ligt buiten het bereik van de bestaande orde en van wettelijke politieke, sociale en economische instituten.

Voor Gandhi lag er geen kloof tussen wat hij dacht, zei en deed. Afstemming tussen daad en gedachte was zijn dagelijkse praktijk. Die harmonie in visie en daden trachtte hij ook te bevorderen in de politiek. Politiek, zo meende hij, was niet alleen onvermijdelijk met ethiek verbonden, ze was ermee versmolten. Politici dienden de taal van het volk te spreken; ook als het begripsniveau van het volk laag is, moeten politici hun best doen zich verstaanbaar te maken. Gandhi's woorden bereikten hun doel, omdat ze de ziel van het volk raakten. Hij zei onder meer: 'Geweldloosheid is de wet van ons ras, terwijl geweld de wet van het brute is.' 'Zelfs een goede afloop rechtvaardigt niet het gebruik van dubieuze middelen.' 'Onze ware vijanden zijn onze angst, hebzucht en egoïsme.' 'We moeten onszelf veranderen, voordat we anderen veranderen.'

'De wetten van gezin of van waarheid en liefde en liefdadigheid zijn ook van toepassing op groepen en landen.' Hij raadde zijn volgelingen, onder wie vele gestudeerde Indiërs, aan hun innerlijk te volgen in plaats van studieboeken en concepten. Politici en het management van topconcerns laten zich graag vieren en toejuichen, maar de Mahatma verafschuwde aanbidding en het kussen van zijn voeten. Voor dezelfde mensen die hem tegen zijn zin in aanbaden, was hij echter bereid door het vuur te gaan.