

## Tekst 2

*Onderstaande tekst is een bewerking van een toespraak die Frits van Oostrom hield als President van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen en die op 6 januari 2007 gepubliceerd werd in NRC Handelsblad*

### Regeerders in een rijtjeshuis

(1) Een van de wonderlijkste fenomenen op het gebied van leiderschap in Nederland is de opeenvolging van presidenten bij Philips. Zodra daar een nieuwe CEO (Chief Executive Officer) op het schild wordt geheven, wordt hij geprofileerd als een geweldenaar en als wonderdokter. Binnen de kortste keren is er een nieuwe strategie, steevast onder een pakkende slogan, het hele bedrijf holt er voor een paar jaar achteraan, aan het eind is er een groots afscheid om al het succes te vieren – en dan begint de cyclus weer van voren af aan.

(2) Langs de zijlijn vraagt de scepticus zich af: als de vorige zo goed was, waarom gooit de volgende het roer dan steevast om? Onwillekeurig denkt men aan het aforisme van de Pool Stanislaw Jerzy Lec: “Als u een standbeeld omver haalt, laat dan de sokkel staan, die kan van pas komen.”

(3) Het model van Philips is bepaald on-Nederlands. Zo'n schetterig 'follow the leader' is veel meer iets Amerikaans, waarvan ons land heus wel een tik heeft meegekregen, maar in essentie blijven wij het land van bescheiden leiders zoals Drees<sup>1)</sup> en Zijlstra<sup>2)</sup>, regeerders in een rijtjeshuis, saaie aartsvaders van het overleg, het brede draagvlak en de kracht van de collectiviteit.

(4) Het is heden ten dage mode – niet in de laatste plaats onder jonge mensen – om over dergelijk leiderschap en een dergelijke overlegcultuur te schamperen. In één en dezelfde moeite wordt het gehele overlegmodel, het

zogenaamde Nederlandse poldermodel, verketterd. Deze critici vergeten echter dat dit concept onze diepste traditie raakt. Het heeft ons gebracht tot waar we nu staan. Het is per saldo ook wel een heel erg goed concept.

(5) Aangezien een Nederlander een dergelijke loftuiting nooit van een landgenoot zal aannemen, ben ik zo vrij als kroongetuigen hier twee gezaghebbende Amerikaanse stemmen op te voeren. In haar essay 'Mankind's better moments' (1980) behandelt Pulitzer Prize<sup>3)</sup>-winnares Barbara Tuchman een aantal episodes uit de wereldgeschiedenis waarin de mensheid zich waarachtig groots betoonde. Welnu, wat is haar eerste voorbeeld uit de wereldgeschiedenis van de mensheid op haar best? “Zie hoe de Nederlanders het wonder tot stand brachten van het scheppen van land uit zee.” Als winderig, met water doortrokken land, gedeeltelijk beneden zeeniveau, bedekt met moerassen, rivieren, meren en kreken, gelegen aan de stormachtige Noordzee met alleen natuurlijke barrières als duinen tegen de golven, heeft Nederland zich, ondanks deze nadelige natuurlijke positie, volgens haar ontwikkeld tot een van de dichtstbevolkte, ordelijke en welvarende landen, en op een bepaald moment van de geschiedenis tot een van de dominante westerse naties. Tot zover Tuchman.

(6) De tweede Amerikaan die Nederland lof toezwaait, is Jared Diamond. Na zijn met de Pulitzer Prize bekroonde 'Guns, germs and steel' (over de op-

gang van het Westen, 1997) bestudeerde Jared Diamond de keerzijde van de economische groei in het Westen: de ondergang van samenlevingen. Hij maakt in zijn boek een rondgang langs alle gevaren die de moderne samenlevingen bedreigen, zoals zelfoverschatting, demonisering van vermeende tegenstanders, afbrokkelende interne eendracht, uitputting van middelen en verstoring van het milieu. Hij noemt echter Nederland als een goed voorbeeld van een samenleving die dergelijke gevaren weet te pareren. Hij stelt dat het Nederlandse poldermodel de onderlinge afhankelijkheid van alle segmenten van de samenleving op een goede wijze erkent en de botsing van belangen tot een minimum weet te beperken. Aan de hand daarvan laat hij zien hoezeer het Nederlandse voorbeeld contrasteert met de huidige ontwikkelingen in de Verenigde Staten, waar rijke mensen zich in toenemende mate proberen af te zonderen van de rest van de maatschappij, in de ijdele hoop gevrijwaard te blijven van de problemen van de rest van de samenleving.

**(7)** Let wel: Tuchman en Diamond spreken van 'the Dutch' en 'the Netherlands' als collectief exemplaar. Niet één held wordt er speciaal voor aangezien, er valt geen naam zoals van Washington of Lincoln, Lech Walesa, Churchill of Mandela. Dat soort helden zijn ook vrij zeldzaam in de Nederlandse geschiedenis. Natuurlijk: wij hebben een vader des vaderlands in Willem van Oranje, een paar beroemde vlootvoogden en enkele hoofdarchitecten van het poldermodel. Maar het eigenlijke leiderschap van Nederland schuilt in het collectief.

**(8)** Dat gold al helemaal in onze echte glorietijd, de Gouden Eeuw. Onze Republiek kende geen staatshoofd, zelfs geen regering, geen eenheid van bestuur, en evenmin een nationaal

systeem van wetgeving en rechtsbedeling. Belastingen waren hooguit gewestelijk en voor het overgrote deel lokaal. Besturen betekende destijds laveren tussen hogere en lagere overheden en zelfs particuliere privileges. De macht verkeerde in precair evenwicht tussen adel en steden en werd bij voorkeur sterk gespreid en gerouleerd, al was het maar om misbruik ervan te voorkomen.

**(9)** In Zwolle had men elke vier weken twee nieuwe burgemeesters, die voor alle belangrijke beslissingen de instemming moesten verwerven van de 'meente': 48 aanzienlijke burgers gekozen uit de wijken van de stad. In andere steden speelden de gilden een vergelijkbare rol, of was er op zijn minst een vroedschap van tientallen voor het leven gekozen leden. Als stadsbestuurder genoten zij vanzelfsprekend aanzien, maar in het algemeen onderscheidde de magistratuur zich door gewoonheid.

**(10)** De Staten-Generaal hadden een per week roulerend voorzitterschap; alle gewesten, ongeacht hun grootte, hadden één stem en bij belangrijke kwesties was unanimiteit vereist. De Oranjes waren hooguit informeel het staatshoofd en enkel opperbevelhebber van het leger bij de gratie van de staten. Volstrekt onduidelijk was dan ook bij wie de uiteindelijke zeggenschap over de Republiek berustte.

**(11)** De machtigste man was in de praktijk misschien wel de raadpensionaris (landsadvocaat), terwijl die officieel slechts adviseur was van de staten van Holland, steeds voor een periode van vijf jaar. Stadhouders noch raadpensionaris stonden officieel aan het roer, eerder wijdbeens in een sloep op open zee. Voor zover hun gezag al niet op voorhand was beperkt, werd het ook nog eens aangevochten en de hoge heren schipperden van compromis naar compromis. Er heerste een immense

vergadercultuur, met een breed en zeer stemhebbend midden. Dat waren dus de echte spreekwoordelijke jongens van Jan de Witt, aartsonderhandelaars, gladstrijkers en samenwerkingsvirtuozen, coalitiesmeders, evenwichts- en draagvlakkunstenaars.

**(12)** De stoere managers van vandaag kijken op dat soort leiders neer. Zij lijken soms allemaal van mening dat natuurlijk leiderschap slechts gedijt in een context van doorlopende conflicten, waarin men simpelweg de eigen opvattingen, zonder al te veel overleg met andersdenkenden, krachtig moet doordrukken.

**(13)** Een ander groot en opvallend verschil tussen de bestuurders van toen en de bestuurders en managers die nu aan het roer staan, betreft hun kennis van kunst, wetenschap en cultuur. Met name in de Gouden Eeuw kenmerken de leiders zich dikwijls door hun erudiete inslag. Prins Maurits was een uitgesproken studiekop, niet alleen door zijn verbondenheid met ir. Simon Stevin die hij als stedendwinger kon gebruiken, maar ook door zijn passie voor wiskunde als zuivere wetenschap. De grote schrijvers Hooft en Huygens waren in het dagelijks leven regenten, en Jacob Cats was raadpensionaris en de meest gelezen dichter tegelijk.

**(14)** De Republiek onderscheidde zich binnen Europa in het algemeen door een hoge graad van algemene ontwikkeling. Het Nederlandse leiderschap vond zijn fundament in de cultuur. Het scheppen van een draagvlak vereist immers een brede blik, inlevingsvermogen plus uitgesproken vindingrijkheid. Visie en creativiteit vormen immers de hoeksteen van alle innovatie.

**(15)** De bijdrage die culturele vorming aan leiderschap kan leveren, wordt tegenwoordig onderschat. Cultuur en leiderschap lijken twee compleet gescheiden werelden. Wie op de middel-

bare school vandaag de dag kiest voor het profiel 'Cultuur en maatschappij', wekt de indruk zich bij voorbaat af te melden voor leidinggevende functies. Na de middelbare school lijkt het helemaal alsof een scheiding der geesten over ons neerdaalt, waarbij studenten steeds sneller moeten worden klaargestoomd via zwaar geprofessionaliseerde vakopleidingen. Het leidt tot doelgerichte, kundige maar dikwijls ook wat smalle mensen en tot universiteiten en hbo-opleidingen die in hun gelederen heel wat talenten ongebruikt laten.

**(16)** Laten we ons voor deze éne keer eens spiegelen aan de Verenigde Staten. De universiteiten daar funderen hun bacheloropleidingen in een klassiek model van 'liberal arts', waarbij studenten eerst een vrij brede basis krijgen alvorens zich te specialiseren. Aan veel universiteiten krijgt die basis gestalte via een zogeheten 'core curriculum', een algemeen cultureel programma verspreid over de domeinen Foreign Cultures, Historical Study, Literature and Arts, Moral Reasoning, Science, Social Analysis en General Education.

**(17)** De Amerikaanse economie geldt als de meest innovatieve ter wereld. Innovatie vereist denken en doen langs ongebruikelijke lijnen en heel veel vrije associatie. Zou de Amerikaanse vaardigheid in dezen iets te maken kunnen hebben met het feit dat afgestudeerden van een universiteit als Harvard, voorafgaand aan de business school, op hoog niveau hoor- en werkcolleges doorlopen over zulke ogenschijnlijk onzakelijke onderwerpen als Jewish life in eastern Europe, The Darwinian revolution, The Bible and its interpretations, Equality and difference, The nature of light and matter en The politics of Greek tragedy? Leiders van nu en straks – denk er eens over. En wilt u echt een leider zijn: doe er wat aan.

- noot 1 Willem Drees: minister-president van 1948-1958
- noot 2 Jelle Zijlstra: minister in verschillende kabinetten, minister-president van 1966-1967, later president van de Nederlandsche Bank
- noot 3 Pulitzer Prize: Amerikaanse prijs voor de journalistiek

*De teksten die voor dit examen gebruikt zijn, zijn bewerkt om ze geschikt te maken voor het examen. Dit is gebeurd met respect voor de opvattingen van de auteur(s). Wie kennis wil nemen van de oorspronkelijke tekst(en), raadplege de vermelde bronnen.*

*De Cevo is verantwoordelijk voor vorm en inhoud van dit examen.*

## Tekst 2 Regeerders in een rijtjeshuis

---

- 21p **23** Maak een goedlopende samenvatting in correct Nederlands van maximaal **180** woorden van de tekst 'Regeerders in een rijtjeshuis'. Zorg ervoor dat deze samenvatting begrijpelijk is voor iemand die de oorspronkelijke tekst niet kent. Uit je samenvatting moet duidelijk worden:
- welke ontwikkeling zich heeft voorgedaan in de cultuur van leidinggeven en besturen in Nederland;
  - welk standpunt wordt ingenomen ten aanzien van de oude bestuurscultuur, op welk argument dit standpunt wordt gebaseerd, aan wie dit argument wordt ontleend en met welke historische gegevens dit argument wordt ondersteund;
  - welk tekort wordt gesignaleerd in de huidige bestuurscultuur, welke verklaring voor dit tekort wordt gegeven en welke oplossing voor dit tekort wordt voorgesteld.