

CAROLINE PERRÉE

VOLGEN VOOR GEVORDERDEN



© 2015 Caroline Perrée
© 2015 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Amsterdam

Ontwerp en illustraties
Ben Peters, De Hondsdagen

Foto achterzijde
Adriaan van Dam

ISBN 978 94 005 0569 8
NUR 770



Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door

fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

'Leiderschap is, net als het leven,
grotendeels een kwestie van aandacht geven.'

James A. Autry, The Servant Leader

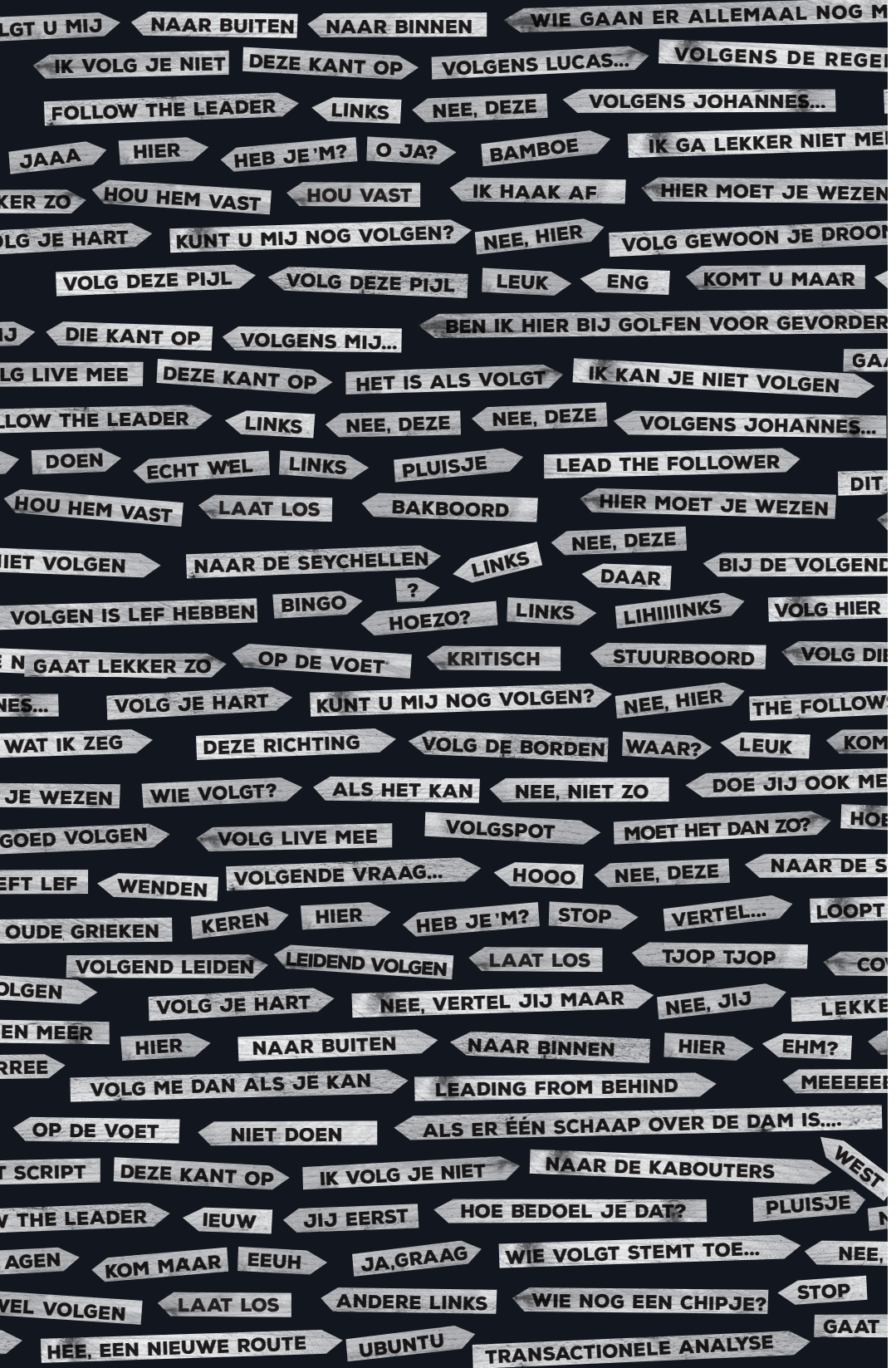
'Je moet, als leider, megalopsychia zien te bereiken.
Ruimdenkendheid, letterlijk: een "grote geest" zijn.'

René Gude, Stand-up filosoof

INHOUD

• Voorwoord Nooit de boventoon	9
• Reisgids Hardrock op zaterdagmorgen	14
DEEL 1: HET BASISKAMP	26
• Intro Ik zeg 'volgen', wat zeg jij?	28
• Hoofdstuk 1 Volgen als respons: er achter aan! Of (nog) niet...	32
• Doorkijkjes	48
• Hoofdstuk 2 Volgen als communicatiestijl: volle aandacht en begrip	54
• Doorkijkjes	72
• Hoofdstuk 3 Volgen als patroon: de mentale TomTom	76
• Doorkijkjes	94
DEEL 2: DE TOCHT	98
• Intro Quattro Stagioni	100
• Hoofdstuk 4 Modelbouwen op de alpenwei	106
• Doorkijkjes	136
• Hoofdstuk 5 Oei! Groei! De ups en downs van volgerschap	142
• Doorkijkjes	164
• Hoofdstuk 6 Stappen zetten: leidend volgen, volgend leiden	168
• Doorkijkjes	194
• Hoofdstuk 7 Lerend volgen: groeien met je team	198
• Doorkijkje	212
• Hoofdstuk 8 Volgen voor gevorderden	214
• Doorkijkje	232

DEEL 3: DE BERGHUT	234
• Hoofdstuk 9 The fellowship of the ring. Volgverhalen	236
• Test je volgerschap	248
• Volglexicon	258
• Bronnen	268



GT U MIJ NAAR BUITEN NAAR BINNEN WIE GAAN ER ALLEMAAL NOG M
IK VOLG JE NIET DEZE KANT OP VOLGENS LUCAS... VOLGENS DE REGE
FOLLOW THE LEADER LINKS NEE, DEZE VOLGENS JOHANNES...
JAAA HIER HEB JE 'M? O JA? BAMBOE IK GA LEKKER NIET ME
KER ZO HOU HEM VAST HOU VAST IK HAAK AF HIER MOET JE WEZEN
LG JE HART KUNT U MIJ NOG VOLGEN? NEE, HIER VOLG GEWOON JE DROO
VOLG DEZE PIJL VOLG DEZE PIJL LEUK ENG KOMT U MAAR
J DIE KANT OP VOLGENS MIJ... BEN IK HIER BIJ GOLFEN VOOR GEVORDER
LG LIVE MEE DEZE KANT OP HET IS ALS VOLGT IK KAN JE NIET VOLGEN
LOW THE LEADER LINKS NEE, DEZE NEE, DEZE VOLGENS JOHANNES...
DOEN ECHT WEL LINKS PLUISJE LEAD THE FOLLOWER DIT
HOU HEM VAST LAAT LOS BAKBOORD HIER MOET JE WEZEN
NIET VOLGEN NAAR DE SEYCHELLEN LINKS DAAR BIJ DE VOLGENE
VOLGEN IS LEF HEBBEN BINGO HOEZO? LINKS LIHIINKS VOLG HIER
N GAAT LEKKER ZO OP DE VOET KRITISCH STUURBOORD VOLG DI
NES... VOLG JE HART KUNT U MIJ NOG VOLGEN? NEE, HIER THE FOLLOW
WAT IK ZEG DEZE RICHTING VOLG DE BORDEN WAAR? LEUK KOM
JE WEZEN WIE VOLGT? ALS HET KAN NEE, NIET ZO DOE JIJ OOK ME
GOED VOLGEN VOLG LIVE MEE VOLGSPOT MOET HET DAN ZO? HO
EFT LEF WENDEN VOLGENDE VRAAG... HOOO NEE, DEZE NAAR DE S
OUDE GRIEKEN KEREN HIER HEB JE 'M? STOP VERTEL... LOOPT
VOLGEND LEIDEN LEIDEND VOLGEN LAAT LOS TJOP TJOP CO
OLGEN VOLG JE HART NEE, VERTEL JIJ MAAR NEE, JIJ LEKKE
EN MEER HIER NAAR BUITEN NAAR BINNEN HIER EHM?
RREE VOLG ME DAN ALS JE KAN LEADING FROM BEHIND MEEEEEE
OP DE VOET NIET DOEN ALS ER EEN SCHAAP OVER DE DAM IS....
T SCRIPT DEZE KANT OP IK VOLG JE NIET NAAR DE KABOUTERS WEST
V THE LEADER IEUW JIJ EERST HOE BEDOEL JE DAT? PLUISJE N
AGEN KOM MAAR EEUH JA, GRAAG WIE VOLGT STEM TOE... NEE,
VEL VOLGEN LAAT LOS ANDERE LINKS WIE NOG EEN CHIPJE? STOP
HEE, EEN NIEUWE ROUTE UBUNTU TRANSACTIONELE ANALYSE GAAT

NOOIT DE BOVENTOON

Dit is een voorwoord. Ik weet niet hoe het met jou zit, maar ik sla voorwoorden vaak over. Dan denk ik: jaja, het zal wel. Op naar hoofdstuk 1. Als jij diezelfde neiging hebt, begrijp ik dat dus volkomen. Ik kan je slechts geheel vrijblijvend adviseren om de volgende, pak 'm beet, 1.400 woorden toch tot je te nemen, zodat je daarna in elk geval begrijpt voor wie ik dit boek eigenlijk geschreven heb. Maar goed, jij bepaalt dat natuurlijk helemaal zelf. Dit is jouw boek, tenslotte.

Toen Paul een jaar of zes was openbaarde zich, min of meer bij toeval, zijn grote muzikale talent. Het was op die leeftijd dat hij zijn eerste loopje maakte op een krakkemikkige accordeon die rondslingerde in zijn ouderlijk huis. Het instrument – een relatiegeschenk dat Pauls vader ooit eens had gekregen – had tot dat moment verwaarloosd en onder het stof in een hoek gelegen, ergens op zolder. Er was jarenlang niet naar omgekeken. Ze hadden destijds wel wat anders aan hun hoofd, bij Paul thuis. De oorlog was net voorbij en Pauls moeder was gestorven bij zijn geboorte. Een lieve tante had hem tot zijn tweede jaar verzorgd. Toen hertrouwde zijn vader met Tina, een aannemersdochter die door dit huwelijk op het nippertje gered werd van een kleurloos bestaan als oude vrijster. Voor haar trouwen werkte Tina jarenlang als boekhoudster in een machinefabriek. Ze was daar de enige vrouw geweest en had geleerd om op haar strepen te staan. Ze was er niet zachter op geworden. Haar gezicht stond meestal strak en wat ze zei was vaak scherp en kort.

Pauls vader trok als vertegenwoordiger in gereedschap en andere technische materialen door Brabant en Limburg. Hij was veel weg. Tina bestierde het huishouden, hield de jongens in het gareel en zorgde dat ze fatsoenlijk opgroeiden. Dat deed ze als een boekhoudster: degelijk

en efficiënt. Ze mochten niet veel, Paul en zijn twee oudere broers. Als ze boven op zolder – waar ook die accordeon stond te verstoffen – met elkaar aan het dollen waren, duurde het nooit lang voordat ze Tina's verbeterde stappen op de trap hoorden. *'Een kaai stepke'* noemden de broers dat. Een kwaai stap. Dan moesten ze hun rommel opruimen en zich vooral gedeisd houden. Lawaai, jongensplezier, Tina kon het slecht hebben. Kinderen moesten luisteren en rechtop zitten op hun stoelen, terwijl ze zonder te slurpen hun middagsoep aten, met keurig gekamde haren en vers gestreken overhemden. En haar man? Die was haar dankbaar voor de soep en de gestreken overhemden, voor de structuur die zij aanbracht in het mannengezin. Hij was bovendien een drinker, al lang voordat hij haar kende. Na zijn werk zocht hij het café op, waar hij veel mensen kende en de jeneverroes lonkte. Regelmatig stuurde Tina rond etenstijd een van de jongens op pad, om hem te halen. Pauls vader ging nooit meteen mee; er was altijd nog dat ene borreltje. De zoon die voor het karretje was gespannen – meestal Harry, de middelste, en een enkele keer Paul – moest dan plaatsnemen op een kruk en wachten. Als ze uiteindelijk thuiskwamen, foeterde Tina tegen haar man of ze strafte hem met een ijzig zwijgen. Geef haar eens ongelijk. Hij onderging het gelaten en vertrok zo gauw hij kon naar zijn slaapkamer. De volgende ochtend stapte hij voor dag en dauw in zijn Fiat vol met nijptangen en loopkatjes, die hij aan de man bracht bij timmerfabrieken, garages en werkplaatsen. Paul en zijn broers bleven achter met Tina. Op dit soort ochtenden stond haar gezicht strakker dan anders. En op de melk die ze voor hen warm maakte lag een dik vel, zodat het haast onmogelijk was 'm zonder slurpen naar binnen te krijgen...

Te midden van dit alles was daar dus de accordeon. Het ding was eigenlijk veel te groot voor een jongetje van vijf, zes jaar. Paul moest wijdbeens staan om het gewicht te torsen en als hij 'm eindelijk om had, hing het instrument tot over zijn knietjes en stak zijn kin er ternauwernood boven uit. Maar hij voelde direct aan hoe hij de accordeon, door lucht te verplaatsen en toetsen en knoppen in te drukken, kon laten zingen. Hij had het voor het eerst geprobeerd op een middag toen hij

alleen thuis was. Zijn vader werkte, zijn broers waren waarschijnlijk nog op school en Tina deed boodschappen. Hij zat zich al minstens een uur te vervelen op zolder toen zijn oog op de accordeon viel. Omdat hij niks beters te doen had, had hij 'm omgehangen – dat kostte enige moeite – en was hij zomaar wat gaan sjoeren aan de 'trekzak' (zo noemde je dat, wist hij). Het verbaasde hem aanvankelijk dat er überhaupt geluid uit kwam. Maar ze begrepen elkaar, Paul en de accordeon. Sindsdien oefende hij vaak. Stiekem, op gestolen momenten, alleen in huis. Paul voelde zich vrolijk en licht door de muziek. Hij speelde na wat hij ergens gehoord had, muziek van de radio of van de grammofoon. Limburgse liedjes, Duitse schlagers. Op die ene middag, toen Tina wat eerder thuiskwam van de boodschappen, speelde hij ongetwijfeld ook zoiets. Hij had haar niet binnen horen komen. Evenmin had hij gehoord hoe ze de zoldertrap op kwam. Eerst een kwaai stap, natuurlijk. Maar toen had ze haar oren gespitst en was ze blijven staan. Midden op die trap. Terwijl ze wachtte tot het liedje was afgelopen, verscheen er iets wat leek op een glimlach op haar gezicht. Toen was ze naar Paul toe gelopen en had hem door zijn haar geaaid. Kort en vluchtig, maar toch.

Het valt aan te nemen dat dit de eerste keer in zijn leven was dat Paul ontdekte dat hij iets kón met zijn muziek. In de jaren die volgden leerde hij steeds beter spelen. De accordeon opende nieuwe werelden voor hem. Dat hij er mensen, in het bijzonder Tina, mee kon plezieren gaf hem een prettig gevoel. Maar dat was niet eens het belangrijkste. De muziek was een stukje van hemzelf. Het zat erin en het moest eruit. Zijn vingertoppen trommelden altijd loopjes. Niet alleen op de toetsen van zijn instrument, ook op stoelen, tafels, op zijn knieën en op de schouders van zijn broers. Op familiefeesten werd Paul stevast op een tafel gehesen, de nog altijd veel te grote leren banden van de accordeon achter zijn rug bij elkaar gehouden door een zakdoek. Dan moest hij laten horen wat hij, het wonderkind, allemaal kon. Zijn ooms en tantes klaptten uitbundig en riepen: 'Bis! Bis!' met rode hoofden en waterige ogen van de borrels, de sigarenrook en het sentiment dat de liedjes bij hen opriepen.

Als Paul was uitgespeeld, vergaten ze soms om hem van de tafel te helpen. Dan stond hij daar nog minutenlang, terwijl de leren banden aan zijn schouderbladen trokken. Die momenten zorgden ervoor dat er krassen kwamen op Pauls verhouding tot de accordeon en dat hij zich, toen hij wat ouder werd, vol overgave stortte op de piano. Ook daarin bleek hij virtuoos. Noten lezen kon hij niet eens goed, hij moest het hebben van zijn fabelachtige oor: hij hoefde een nummer maar één keer te horen en hij speelde het, maakte er iets nieuws van, improviseerde er van alles bij. Zijn stijl was losjes en soepel. Hij had geen dramatische of theatrale touch, zijn spel was altijd lichtvoetig. Zijn opvallend kleine handen vlogen over de toetsen, op een elegante, haast bescheiden manier.

De muziek is nooit zijn broodwinning geworden, maar Paul is zijn hele leven blijven spelen. Meestal piano, een enkele keer accordeon (na lang aandringen van deze of gene, of als hij zich ineens het gevoel van die zolder weer herinnerde). Hij speelde op feestjes van familieleden, burens of vrienden, maar ook in bandjes of gelegenheidsgezelschappen. Vaak werd de bandleidersrol in een dergelijk gezelschap opgeëist door iemand die zichzelf daar het meest geschikt voor achtte. Dat was dan meestal een zanger met gevoel voor show, of een drummer die leed aan een milde vorm van muzikale zelfoverschatting. Het was nooit Paul. En toch was het altijd Paul die op zijn eigen manier, rustig en niet opdringerig, de maat aangaf en de harmonie bewaakte. Die het tempo van de anderen volgde en waar nodig subtiel bijstuurde. Ervoor zorgde dat het sneller, langzamer, harder of zachter ging als dat moest, met een klein hoofdknikje op het juiste moment. Nooit de boventoon, wel de drijvende kracht.

Paul verstond, met andere woorden, de kunst van het leidend volgen – of het volgend leiden, zo je wilt. Hij ging zomaar ineens dood, in 2011. Hij werd zeventig jaar. Paul is mijn vader. Dit boek is voor hem.

WE FOLLOWED THE DREAMER
THROUGH THE PURPLE HAZY CLOUDS
HE COULD CONTROL OUR SENSE OF TIME
WE THOUGHT WE WERE LOST
BUT NO MATTER HOW WE TRIED
EVERYONE WAS IN PEACE OF MIND

Judas Priest – Dreamer Deceiver

HARDROCK OP ZATERDAGMORGEN

Een inleiding. Over dove leiders, blinde volgers, Level 42, Madonna en de tango. Over platenbaas Ger, de meedogenloze aantrekkingskracht van paprikachips en ja zeggen en nee doen. Je ontdekt waarom een boek over volgerschap voor jou interessant kan zijn en je krijgt en passant een stukje heavymetalgeschiedenis mee. O ja, en dan lees je ook nog hoe dit boek in elkaar zit.

Als er één thema dominant is in de managementliteratuur van de afgelopen decennia, en zeker van de laatste jaren, dan is het wel leiderschap. Wanneer je de boeken die erover zijn geschreven achter elkaar op de grond zou leggen, ontstaat er een pad dat – schat ik zo in – loopt van Reykjavik tot Rome en terug. Minimaal. En nog altijd komen er dagelijks titels bij, om nog maar te zwijgen van de ontelbare seminars, trainingen, workshops en gevatte tweets over het onderwerp. Iedereen hongert naar kennis, inzicht en vaardigheden rondom leiderschap. Of wil er iets over kwijt. Niet zo gek ook. Onze wereld en onze levens zijn er niet rustiger op geworden. Alles verandert, beweegt, stuitert op en neer, is nieuw, maakt het oude in één klap

achterhaald. Markten raken in crisis, komen er weer uit, of toch nog niet. Informatie schiet de sociale media door; daar worden trends gemaakt en revoluties ontketend. Er is dreiging, onrust, het weer doet raar. Wat zeker leek is nu onzeker en grillig (je baan, politieke verhoudingen, de integriteit van banken en de veiligheid van de wereld in het algemeen). Dingen die voor de hand lagen zijn inmiddels vraagtekens. Sommige mensen vinden dat uiterst hinderlijk en zouden die vraagtekens het liefst per direct wegpoetsen. Anderen voelen zich er juist prima bij. 'Alles stroomt!' roepen zij enthousiast. Of: 'Stilstand is achteruitgang!' Hoe het ook zij en tot welke categorie jijzelf ook behoort, in pakweg de laatste tien jaar is het aantal vraagtekens alleen maar toegenomen. En daarmee ook het gedoe en de turbulentie. (Maak je geen zorgen, dit boek is overwegend luchtig en heeft de intentie om bij te dragen aan jouw goede humeur. Maar dit moest even.)

Geen wonder dat de behoefte aan leiderschap groot is. In de maatschappij, maar ook in organisaties, waar de deiningen in de buitenwereld volop doorwerken, dient te worden bezuinigd, geïnnoveerd, bijgestuurd, ingespeeld op nieuwe situaties, nieuwe informatie en nieuwe communicatiekanalen. Iemand moet dus de rust bewaren, de lijnen uitzetten, weten waarheen, waarom en hoe. En als individu, manager of niet, dien je jezelf te kennen en te weten waar je staat in die veelheid van kansen, ontwikkelingen, druk(te), ambities en verwachtingen. 'Persoonlijk leiderschap' noemen wij coaches en trainers dat graag. Een veelgehoorde term. Net als 'leiderschap in veranderprocessen', 'duurzaam leiderschap', 'vrouwelijk leiderschap', 'co-creatief leiderschap', 'professioneel leiderschap', 'informeel leiderschap', 'transparant leiderschap' en 'dienend leiderschap'. En wat te denken van authentiek, spiritueel, coachend dan wel synergetisch leiderschap? Terwijl ik dit schrijf voel ik de neiging om dingen op te schrijven als 'macrobiotisch leiderschap', 'leiderschap in de Scandinavische keuken' en 'leiderschap voor mensen met een hobby'. Ik bespeur, met andere woorden, bij mezelf een zekere leiderschapsmoeheid. Ik kan me zo voorstellen dat jij daar ook weleens last van hebt. Hetgeen niet

wegneemt dat leiderschap ertoe doet. Dat ervaar ik zelf als ik leiding ontvang of leiding neem en ik maak het mee als trainer, coach en begeleider van teamprocessen. De vragen, hindernissen, oplossingen en successen die ik tegenkom hebben vaak – om niet te zeggen altijd – een directe relatie met de mate waarin mensen erin slagen leiding te geven aan zichzelf en anderen. Ik heb er mijn werk van gemaakt om daarin iets voor hen te betekenen. Dus laat ik vooral niet beweren dat het nou wel een keer klaar is met dat leiderschap. De laatste jaren ben ik me echter in toenemende mate gaan interesseren voor iets wat je de andere kant van de leiderschapsmedaille zou kunnen noemen: daar waar geleid wordt, wordt immers ook gevolgd. Althans, dat is de bedoeling. Je zou zelfs kunnen zeggen: er is pas sprake van leiderschap als er ook iemand bereid is om te volgen. Soms zie je het jammerlijk fout gaan. Dan is er onvoldoende ‘volgerschap’ en dat kan een pijnlijke vertoning zijn. Dan willen topvoetballers ineens niet meer luisteren naar hun coach of naar elkaar en dat zie je dan bijvoorbeeld aan hun woede als ze gewisseld worden of aan de algehele puinhoop op het veld. Maar ook buiten de spotlights van *NOS Studio Sport*, of preciezer, bij ieder van ons persoonlijk, zijn de voorbeelden talrijk. Zo heb ikzelf een interne leider die mij regelmatig voorhoudt dat het nu echt tijd wordt mijn consumptie van paprikachips wat te matigen. Deze leider biedt mij een lonkend perspectief (3 kilo te veel gaan eraf! Die hippe spijkerbroek kan gewoon weer!) en heeft een concreet plan van aanpak: niks matigen, gewoon helemaal niet meer in huis halen die dingen, weg ermee, kappen. Met ingang van nu meteen. Jammer genoeg blijft mijn volgerschap op dit punt achter, zodat ik per saldo geen chipje minder eet. Volgen is een kunst. Je moet het echt willen en er stevig voor in je schoenen staan.

Dat werd mij ook duidelijk toen ik nog niet zo lang geleden deelnam aan een workshop ‘Argentijnse tango voor beginners’. ‘De leider moet de volger kunnen “voelen” en dus moet degene die volgt lichte tegendruk geven, zonder fysieke kracht te gebruiken. Het gaat om het contact. Daarom staan de leider en de volger allebei met het bovenlijf iets naar voren, de borstkassen – en dus de harten – naar elkaar toe.

Als de volger niet stevig genoeg staat, is er onvoldoende contact en kan de leider niet leiden.' Aldus de tangoleraar. Ik snapte zijn punt – wat overigens niet betekende dat ik een van de uitblinkers van de workshop was, maar dat geheel terzijde. Leiden en volgen horen bij elkaar. Dat is natuurlijk niet nieuw. In de geschiedenis en in het hier en nu zijn vele denkers en doeners te vinden die dit terdege hebben begrepen en in praktijk hebben gebracht, of dat nog altijd doen. Mahatma Gandhi, om meteen maar eens iemand te noemen. Nelson Mandela, Robert Greenleaf, Stephen Covey. Pep Guardiola, als u het mij vraagt. Maar ook Ger, mijn allereerste leidinggevende op de – toen nog – platenafdeling van een groot warenhuis.

Ik werkte daar als weekendhulp, op de vrijdagavond en de zaterdag. Ik – wijsneus van zeventien – was een creatief ding en had allerlei ideeën over de aankleding van de afdeling. Ger nam mij serieus, stelde een paar duidelijke kaders en gaf mij daarbinnen de ruimte om te experimenteren. En dus mocht ik een hele wand volhangen met platenhoezen van Level 42 en Madonna, een stellage bouwen met alle singeltjes uit de Top 40 en meedenken over de presentatie van de allereerste cd's – compact discs, zoals iedereen toen nog plechtig zei. Ger bewoog mee en volgde mij kritisch. Lette op en vroeg door: waarom ik dacht dat het zo beter was en hoe ik dat dan precies voor me zag. Sprak zijn waardering uit als iets goed uitpakte en gaf eerlijk en op kalme toon feedback als dat nodig was. Zoals de keer dat ik – samen met Jeroen, een andere wijsneus van zeventien – had bedacht dat we meer variatie moesten aanbrengen in de muziek die we in de winkel draaiden. Dan zouden we ook een gevarieerder publiek trekken, was onze overtuiging. Meer jongere mensen met een stoere smaak, in plaats van altijd alleen maar keurige vijftigers met ribbroeken en bordeauxrode truien, die niks begrepen van de wand met ultramoderne compact discs, laat staan van de Top 40. Wij vonden het, met andere woorden, een slim plan om de klassieke muziek en de verantwoorde jazz die we pleegden te draaien af te wisselen met wat stevigere. En dus legde ik op een rustige zaterdagmorgen Judas Priest op de draaitafel. Ik kende Judas Priest eigenlijk niet, maar Jeroen kende ze wel. Hij vond het kunnen.

Als jij Judas Priest ook niet kent, dan stel ik voor dat je even op YouTube kijkt. Judas Priest is een band die wordt beschouwd als een



van de grondleggers van de heavy metal. Hun nummers hebben pakkende titels als *Race with the Devil* en *Raw Deal*. Ik koos voor zomaar een pareltje uit hun repertoire (*Breaking the Law* of iets in die trant) en vergat de volumeknop ietsje terug te draaien. Mijn oren plopten direct dicht van de gillende gitaren waarmee de band overtuigend inzette. Een mevrouw die beschaafd stond te snuffelen tussen de pianoconcerten van Chopin liet haar tas vallen en rende geschrokken weg (of ze echt geschrokken wegrende weet ik eerlijk gezegd niet meer, maar het is goed voor het verhaal). Ger stak zijn hoofd om de hoek van zijn kantoortje, fronste zijn wenkbrauwen en vroeg alleen maar: 'Hoe vind je dit zelf?' In het gesprekje dat hij daarna met mij voerde, vroeg hij hoe het kon dat ik zomaar een plaatje opzette van een band die ik niet eens kende, terwijl ik aan de lp-hoes wellicht al had kunnen zien dat het een wat ongelukkige keuze was voor de platenafdeling van een keurig warenhuis (op die hoes was een motor afgebeeld met een stuur in de vorm van een drakenkop en twee cirkelzagen als wielen, bereden door iets wat het midden hield tussen een robot en een Viking, in een landschap vol kolkende vulkanen en woest vuur).

Beschaamd biechtte ik op dat ik nogal onder de indruk was van Jeroen en net zo stoer had willen doen als hij. Ger vroeg me hoe het zou zijn als ik voortaan mijn eigen innerlijke kompas wat beter zou volgen en werd vervolgens weggeroepen omdat er bij de kassa gedoe was met een platenbon. Ik bleef achter in zijn kantoortje, knipperde met mijn ogen en besepte dat er iets belangrijks was gebeurd. Ik heb Ger altijd onthouden. Hij zag waar ik goed in was en liet me daarin mijn ding doen. Bijsturen deed hij wenkbrauwsgevijs en vooral door veel te vragen. Hij leerde mij dat er zoiets bestaat als een 'innerlijk kompas'.

Dat deed hij zonder mij ooit het gevoel te geven dat ik een wijsneus van zeventien was en alles nog moest leren. Wat natuurlijk wel zo was. Zijn manier van 'volgend leiden' gaf mij enorm veel vertrouwen en plezier. Ik gok dat Ger een prima tangodanser zou zijn.

Iemand volgen. Jezelf volgen. Hoe werkt dat nou precies? Wat doe je als je volgt? Kan volgerschap ook samengaan met leiderschap? Of is het gedeeltelijk of zelfs helemaal hetzelfde? Is een goede volger eigenlijk ook een leider? Over welke volgekwaliteiten moet een leider beschikken? Sinds mijn dagen als 'weekendhulp bij de platen' heb ik talloze managers en leiders ontmoet, op verschillende niveaus, in allerlei contexten en organisaties. Ik werk met ze samen in projecten, voer opdrachten voor ze uit, ik train, coach en adviseer ze. Ik zie dat sommigen van hen van nature graag vooroplopen, de 'bandleidersrol' pakken en de maat slaan. Dat is vaak nuttig en functioneel, zeker als er een beweging in gang gezet moet worden: een strategische wending, een (scherpe) bocht naar links of rechts. In zo'n situatie helpt het als iemand op de zeepkist gaat staan, duidelijk maakt waarom die bocht nodig is en een aansprekend beeld schetst van het punt aan de horizon waar men na die bocht op afkoerst.

Ik ken een flamboyante manager bij een grote zorgverlener die dit als geen ander in de vingers heeft. Geconfronteerd met krimpende budgetten ontwikkelde hij met zijn team een nieuwe visie op de dienstverlening van de afdelingen die onder zijn verantwoordelijkheid vielen. Hij presenteerde deze visie en de veranderingen die daaruit moesten volgen met kracht en overtuiging in de organisatie. Hij inspireerde de leden van zijn managementteam met zijn voortvarendheid. Voor die MT-leden ging het af en toe wel een tikkie snel, maar dan zetten ze gewoon een tandje bij. Konden ze best; ze hadden zelf ook de nodige voortvarendheid in huis. Voor de medewerkers op de werkvloer was het soms lastiger. Stond daar ineens een opgewonden type op een zeepkist te vertellen dat het allemaal anders moest. 'Duh,' was de reactie van de een. 'Gaap,' deed de ander. 'Help!' klonk het weer ergens anders. De uitdaging voor deze manager: leiden én volgen. Vaak genoeg je tempo aanpassen aan de mensen met wie je de

muziek maakt en je oor bij hen te luisteren leggen. Horen welke vragen en zorgen ze hebben. Meegaan met hun gedachtegangen en goede ideeën, geen dove leider zijn. Best een klus, als je zelf een flink volume hebt en graag voor de muziek uit loopt (overigens, echt dove leiders horen de muziek vaak niet eens).

Ik kom ook leiders tegen die juist het volgen als natuurlijk vertrekpunt hebben. Bij hen valt weinig zeepkistgedrag waar te nemen, ze vervullen doorgaans geen openlijke bandleidersrol en ze geven zelden een krachtige ruk aan het stuur. Wat ze wel doen: veel luisteren, onderzoeken, de ander aandacht geven, meebewegen. Dat levert vaak veel goeds op. Ik denk aan de projectleider die in opdracht van een retailer grootschalige verbouwingen coördineerde. Complete winkelpanden gingen op de schop. Als geboren volger voelde deze projectleider feilloos aan wat voor zijn klanten (de ondernemers wiens winkels hij onder handen nam) belangrijk was en hij speelde perfect in op hun eisen en wensen. En natuurlijk was de keerzijde dat hij zo nu en dan in de knoei kwam met planningen en begrotingen en gedane beloften niet na kon komen. Ziedaar zijn uitdaging: volgen én leiden. Kaders duidelijk maken, grenzen stellen, geen blinde volger zijn. Best een klus, als je het liefst meebeweegt op de stroom van de ander.

Overigens noem ik de flamboyante manager en de klantgerichte projectleider hier uiteraard niet voor niets. Zij zagen zelf in dat bij hen de schoen wrong in het vinden van een goede balans tussen leiden en volgen. Het feit dat ze bij mij aanklopten om daarmee aan de slag te gaan is een prachtig bewijs van hun vermogen zich te laten leiden door hun eigen wens om iets te veranderen. Over het volgen van een innerlijk kompas gesproken. Ik kan daar met mijn paprikachips nog een puntje aan zuigen.

Naast het type leider dat ik hier beschrijf zijn er natuurlijk talloze mensen die, althans in de 'enge' (lees: hiërarchische) zin van het woord geen leiding geven aan anderen, maar wel leiding ontvangen. In mijn gesprekken met hen gaat het vaak over de uitdaging die zij ervaren in het gegeven dat zij op een of andere manier dienen te volgen en de

'orde' moeten respecteren. Er zijn immers leiders en uitvoerders. *Chiefs* en *indians*. Ouders en kinderen. Toch? Voor de een is dat lastig, voor de ander prima. Voor de een betekent volgen zo iets als: 'Ik heb mijn plek en respecteer de jouwe', 'Ik volg je, dat is wel zo makkelijk', of: 'Goed verhaal, ik ga met je mee'.

Maar het kan ook anders: 'Ik hoor wat je zegt en ik heb zelf ook nog wel wat ideeën,' of: 'Wie ben jij eigenlijk om mij te vertellen wat ik moet doen?' En wat te denken van: 'Ik wil wel volgen, maar ik kan niet,' of: 'Ik zou wel kunnen, maar ik voel er niks voor.' Zolang dit soort teksten hardop wordt uitgesproken in een dialoog met degene die leidt, valt er in elk geval op te reageren: de leider hoort een afwijkende klank, misschien zelfs een dissonant, en doet daar iets mee. Het ingewikkelde van 'niet-volgen' is echter dat het vaak helemaal niet zo hardop gebeurt, of zelfs onbewust. Veranderkundige Léon de Caluwé noemt dat het 'pocketveto': het 'nee' in de achterzak. Mijn opa noemde het: 'ja zeggen en nee doen' en hij voegde daaraan toe: '*Dan hedde gin fatsoen*.' Op dat laatste valt misschien ook nog wel iets af te dingen, maar feit is dat bewust en 'met het hart' volgen of juist niet-volgen alles te maken heeft met contact met jezelf (ik ben, ik wil, ik kies) en contact met degene die leidt (hoi! Ik laat mezelf zien en/of horen aan jou) Ja-zeggers en nee-doeners hebben geen open contact met de leiders en dus gaat hun tango vroeg of laat faliekant mis. Inderdaad, it takes two... En ja, je kunt ook een mislukte tango dansen met jezelf. Ik zeg 'minder paprikachips' en je weet wat ik bedoel. Echte volgers laten zich leiden, maar dat betekent niet dat ze makke schapen zijn: goed volgen is laten zien waar je staat en wat je wilt (leiding aan jezelf!), inclusief de lichte tegendruk. Daarmee stuur je indirect de leider. Moet jij eens opletten hoe het er dan uitziet, op die dansvloer.

Goed. Opdat je het allemaal nog blijft volgen (het woord heeft inderdaad vele betekenissen, maar daarover later meer) een kort resumé:

1. Volgen en leiden bestaan niet zonder elkaar. Dat werkt zo binnen organisaties (reorganiseren in de zorg, winkelpanden verbouwen, leiding ontvangen) én bij persoonlijke thema's (paprikachips): er moet balans zijn, anders sla je de plank mis.
2. 'Volgende leiders' weten waar ze staan, markeren het punt aan de horizon en stellen de kaders. Tegelijk zijn ze bereid en in staat hun volume te temperen, vragen te stellen, te luisteren naar de ander, mee te bewegen en ruimte te geven.
3. 'Leidende volgers' kiezen bewust voor hun positie, laten zich leiden en geven tegendruk vanuit hun goed functionerende innerlijk kompas.
4. Degene die, vanuit datzelfde innerlijke kompas, bewust besluit om iets of iemand niet te volgen en daar eerlijk over is, is waarschijnlijk al aardig gevorderd in het volgen van zichzelf.
5. Een workshop 'Argentijnse tango voor beginners' laat zien hoe het zit met leiden en volgen en levert bovendien drie dagen spierpijn op.
6. Wanneer je besluit om op een kalme zaterdagmorgen een nummer van Judas Priest te draaien, is het raadzaam van tevoren in elk geval de volumeknop te checken.

Ziezo. De hoogste tijd om je te vertellen dat dit boek is opgebouwd als een tocht door de bergen.



De hoofdstukken voeren je via een basiskamp (deel 1) langs een aantal etappes (deel 2) die je uiteindelijk doen uitkomen bij een knusse berghut (deel 3). De hoofdstukken leiden je door het volglandschap, bieden de nodige vergezichten en vertellen allerlei verhalen. Je kunt

alles tot je nemen zoals je wellicht ook een documentaire van National Geographic tot je neemt: lekker op de bank, kaarsjes aan, glaasje wijn erbij en misschien zelfs een schaalje paprikachips. Daar is (bijna) helemaal niks mis mee. Wil je iets meer actie, stort je dan vooral op de volgvragen en -oefeningen die je met grote regelmaat tegenkomt tijdens je tocht. En als dit boek een tocht is, dan kun je deze inleiding beschouwen als de eerste pagina's van jouw reisgids...

Nu we die pagina's zo'n beetje gehad hebben, is het tijd om koers te zetten naar deel één van het boek: het basiskamp. Ik strooi nu al een aantal pagina's lang grif met de term 'volgen'. Jij vindt dat wellicht prima, maar het kan ook best zijn dat je, net als ik, de behoefte hebt om het begrip wat grondiger onder de loep te nemen alvorens op pad te gaan. Eerst maar eens even oriënteren en de kaart bekijken dus, zoals dat in een deugdelijk basiskamp pleegt te gebeuren. Wat bedoelen we eigenlijk precies met volgen? Wat kan volgen allemaal betekenen en hoe verhouden deze betekenissen zich tot het leiderschap in jouw werkzame en persoonlijke leven? In het basiskamp verdeel ik de kaart in drie gebieden, die ik vervolgens samen met jou verken.

In deel twee ondernemen we de feitelijke tocht door het volgland-schap dat voor ons ligt. We klimmen om te beginnen naar een rustig alpenweijtje waar je kennismaakt met een heus 'volgmodel'. Dat model helpt je om (nog) meer inzicht te krijgen in de manier waarop je als volger (of niet-volger) je keuzes maakt, én in het effect van je keuzes. Dat inzicht gaat mee in de rugzak.

De volgende etappes voeren je langs de ups en downs van volgerschap en schetsen hoe het model in de praktijk werkt. Je ontdekt hoe je dit alles kunt toepassen in de rollen die jij vervult in je professionele leven, en wie weet ook daarbuiten. Uiteindelijk wordt de tocht zelfs even een groepsreis en zoomen we in op de manier waarop volgers in een team elkaar kunnen versterken en van elkaar kunnen leren. De etappes die je aflegt bevatten allerlei uiteenzettingen, suggesties, gedachtesprongen en voorbeelden, en zijn uiteindelijk vooral bedoeld

als een prikkelende uitnodiging om na te denken over je eigen volgerschap. Waar plaats jij jezelf in het volgmodel? De ene keer hier, de andere keer daar? Zit er een Vuurvolger in jou? Herken jij je in de Windvolger? Of heb je meer van de Volger-in-de-Kast, de Luie Volger of de Kritische? Wat kun jij leren van de verschillende volgers in jezelf en om je heen? Je begrijpt het, het wordt een enerverende tocht... Die tocht eindigt in een pittig laatste stukje waarin het draait om evenwicht. Volgen voor gevorderden. Oftewel: hoe maak je optimaal gebruik van alle volgekwaliteiten die jij in je hebt? Wat kun je van andere volgers leren? Hoe zit dat nou precies met dat 'leidend volgen' en 'volgend leiden'? In deze etappe krijg je kapstokken om je eigen antwoorden op dit soort vragen te vinden. Over alles waar je na dit hoofdstuk (nog) geen antwoord op hebt, ben jij als gevorderde volger trouwens heel relaxed. Want het leven is en blijft een verrassende sprong in het diepe. Dat maakt jou niks uit. Je staat boven op de berg, klaar om de sprong te maken en mee te bewegen op de wind. *Go!* Geniet van je vlucht...

In deel drie van het boek mag je lekker uitblazen. In een berghut. Leg je benen maar op tafel en laat alles nog een keer rustig de revue passeren. Doe een testje, ter lering en vermaak. Maak nog wat nader kennis met volgers die je in de loop van het boek al even hebt ontmoet. Hun verhalen gaan soms over de opbrengsten van hun volgerschap: begrip voor een ander, acceptatie, comfort, vriendschap, een leuk leven. Maar ook de keerzijde wordt belicht: sommige volgers vertellen over gemiste kansen, dramatische affaires, verstikkende relaties en kapotte verbindingen. Genoeg stof tot nadenken dus. Zeker als je de verhalen leest in het licht van alles wat je tijdens deze tocht hebt meegemaakt...

O ja, voor ik het vergeet: als je wilt – en er even de tijd voor neemt – kun je tijdens alle etappes van de tocht genieten van mooie doorkijkjes naar visies en modellen waarin het gaat over leiderschap en communicatie. Sommige ken je al, andere zijn misschien nieuw voor je. Des te beter, je bent tenslotte op avontuur in de bergen, nietwaar? Bij zo'n

doorkijkje tuur je door de verrekijker en zoom je in op de plek die het 'volgprincipe' binnen deze modellen heeft. Overigens, zoals dat gaat met doorkijkjes: je ziet niet alles, je ziet stukjes. Fragmenten van wat er allemaal is. In dit geval zijn het fragmenten die ik heb uitgekozen omdat ik ze interessant vind in relatie tot het thema van dit boek én omdat ik ze op mijn eigen persoonlijke en professionele pad op een of andere manier heb leren kennen. Aan jou wederom een uitnodiging: laat je inspireren en voeg desnoods je eigen doorkijkjes toe. Tijd zat; je hoeft niet voor het donker binnen te zijn. Desnoods doe je gewoon het licht van je zaklamp aan.

