

In gesprek met de auteur

MOREEL LEIDERSCHAP ALS WENSELIJK PERSPECTIEF

In gesprek met auteur Alex Brenninkmeijer verkennen Petri Ykema, Adriaan Schoch en Herman Hudepol zijn passie voor **Moreel Leiderschap**, een voor Brenninkmeijer noodzakelijk en gewenst perspectief voor macht.

Waarom dit persoonlijke boek?

Brenninkmeijer was gevraagd een boek te schrijven over de rechtstaat. Hij heeft de vraag serieus in beschouwing genomen en vastgesteld dat hij liever wilde schrijven over een thema dat hem na aan het hart ligt en dat volgens hem bepalend is voor het functioneren van de rechtstaat: leiderschap.

Ervaringen in zijn loopbaan hebben hem tot het inzicht gebracht dat leiderschap, in de zin van sturen en beïnvloeden, essentieel is om persoonlijk, in je gezin, in je werk en in de maatschappij tot gebalanceerde keuzes te komen. 'Voor mij is "macht" het kernthema. Met name omdat ik me als persoon in werksituaties meerdere malen klemgezet heb gevoeld door leiding-gevendens die hun positie gebruikten om hun visie of besluit op basis van macht door te zetten. Maar ook de invloed van alfamannen als Trump en andere staats-leiders in coronatijd maken de negatieve effecten van macht om besluitvorming te sturen zichtbaar. Dat heeft naar mijn idee een averechtse invloed op het welzijn van mensen en organisaties. Mijn ambitie is geworden om te streven naar gezag, en niet mijn invloed uit te oefenen op basis van macht. De kunst is steeds weer de balans te zoeken tussen macht en gezag.'

Logos, pathos en ethos

'Met dit boek wil ik vooral jonge mensen inspireren en een kompas bieden in hun persoonlijke ontwikke-

ling van leiderschap. Ik wil laten zien dat je op individueel niveau een belangrijke bijdrage kunt leveren aan het welzijn van jezelf en je omgeving.' De kern van moreel leiderschap is voor Brenninkmeijer dat je gelijkwaardig aandacht geeft aan drie aspecten van communiceren en beïnvloeden: logos, pathos en ethos. Is logos, als rede, rationaliteit en taal niet de basis van alle relaties tussen mensen? Volgens Brenninkmeijer is taal in de vorm van gesproken woord niet de enige taal. Lichaamstaal, die verbonden is aan pathos (gevoel, empathie), en het handelen als uitingvorm van ethos (normen, waarden) zijn even waardevol in de communicatie. 'In onze maatschappij hebben we logos, die we vaak met masculiniteit associëren, op nummer één geplaatst. Pathos relateren we vaker aan deugd en vrouwelijkheid. Door de onderwaardering van pathos en ethos, waardoor we in onze afwegingen waardevolle aspecten missen en de

hoofddrol geven aan rationele afwegingen en de 'de objectieve waarheid', is een disbalans ontstaan in onze maatschappij. Moreel leiderschap vraagt om de gelijkschakeling van logos, pathos en ethos en daarmee om het vermogen om een dialoog te voeren, om ruimte te geven aan emoties en aan diverse normen en zienswijzen. Dit is niet per definitie de gemakkelijkste weg. Wanneer ik mezelf voor een klemmend vraagstuk gesteld zie, kom ik steeds terug bij de driehoek logos-pathos-ethos en zoek ik naar mijn balans tussen deze drie dimensies.'



Moreel leiderschap op drie niveaus

De vraag wordt gesteld waarom Brenninkmeijer zo'n omvattend bereik heeft gekozen: op niveau van het individu, de organisatie en de maatschappij (democratisch bestel). Brenninkmeijer heeft in het boek juist de samenhang en verbondenheid willen laten zien omdat het niet vanzelfsprekend is je individueel moreel leiderschap ook op meso- en macroniveau te laten zien. Brenninkmeijer herkent zich in de uitspraak dat de meeste mensen deugen, die Rutger Bregman geïnspireerd heeft tot zijn bestseller. Hij constateert echter dat de eigen moraliteit door de groepsdynamiek onder druk kan komen te staan. De vraag is of je 'dan ook voor je eigen ideeën staat en moreel leiderschap toont'. Hij illustreert dit aan de hand van Mark Rutte. Rutte laat zich (micro) kennen als een sober mens, onder meer door het veel aangehaalde beeld van de premier die zijn eigen gemorste koffie opruimt. Op mesoniveau kan hij goed organiseren en omgaan met verscheidenheid in het kabinet. En op macroniveau is hij een 'instituut' in Nederland en in de EU. Dit laatste staat potentieel onder druk door het in andere Europese landen niet herkende en niet gewaardeerde beeld van de sobere en hierdoor weinig macht uitstralende Rutte.

Moreel leiderschap in governance

Nederland streeft naar 'Good Governance'. Dit wordt vormgegeven door vast te leggen wat hieronder wordt verstaan in codes en wetten en af te spreken dat je in ieder geval daaraan houdt. 'Maar dat is onvoldoende om het goede te realiseren. Met codes en wetten heb je vooral aandacht voor logos, maar nog niet voor pathos en ethos. Je zult de dialoog moeten voeren over wat het goede is, door te argumenteren, maar ook door stil te staan bij wat wordt gevoeld (pathos) en welke waarden en normen ten grondslag liggen aan handelen (ethos). Want als het erop aankomt, kom je er niet met woorden alleen,' aldus Brenninkmeijer. Denk aan de integriteit in de zorg. Wanneer je als bestuur en toezicht alleen oog hebt of iets mag, heb je geen aandacht voor pathos en ethos (de gevoelens en de vigerende waarden in de maatschappij).



Alex Brenninkmeijer

Is sinds 2014 lid van de Europese Rekenkamer en faculteitshoogleraar Institutionele aspecten van de rechtsstaat aan de Universiteit Utrecht. Van 2005 tot 2014 was hij de Nationale Ombudsman. Met *Moreel Leiderschap* onderzoekt Brenninkmeijer het voor hem fascinerende thema 'macht' en vooral hoe je door moreel leiderschap, als alternatief voor macht, op een meer aansprekende manier invloed kunt uitoefenen.

In het gesprek ontstaat tot slot het inzicht om 'wijsheid' meer centraal te stellen: het is van groter belang wijsheid te creëren dan om kritiekloos regels te volgen.

Moreel Leiderschap

Prometheus, € 19,99

De gespreksdeelnemers

Petri Ykema, toezichthouder, Bestuur NVTZ, redactie nieuwsbrief VCTE

Adriaan Schoch, toezichthouder en organisator *diners parlants* voor toezichthouders en bestuurders

Herman Hudepol, adjunct hoofdredacteur *Goed Bestuur & Toezicht*