

Vanaf het voorjaar van 2020 bevinden we ons in een wereldwijde coronacrisis. Hierin zijn we getuige van het leiderschap van velen in allerlei posities en functies. Deze crisis leidt ook tot een vernieuwde aandacht voor de waarde van goed bestuur en leiderschap. De verwachtingen over het functioneren van bestuurders zijn terecht hooggespannen. Vooral als het gaat om ‘wicked problems’ of ‘zwarte zwanen’.

Topbestuurders hebben niet alleen de verantwoordelijkheid om problemen effectief op te lossen, maar ook om ruimte en condities te scheppen die collectieve wijsheid tot bloei laten komen. Het gaat om dienen en deugen in het perspectief van een opgave die ertoe doet, zo betoogt **René Weijers**, die hier de afgelopen jaren onderzoek naar deed.



Dr. ing. **René Weijers** is zelfstandig bestuursadviseur. Hij promoveerde in 2011 aan de Tilburg University op zijn onderzoek ‘Dienen en Deugen, kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders’.

GOED BESTUUR VRAAGT BEKWAME EN DEUGDZAME LEIDERS

'I am the captain of my Soul'

Nelson Mandela

Vanaf het voorjaar van 2020 bevinden we ons in een wereldwijde coronacrisis. Er wordt in zo'n ingrijpende crisis meer dan ooit een beroep gedaan op leiders in het openbaar bestuur, in bedrijven en instellingen, om verstandige en wijze beslissingen te nemen. We volgen het proces van dag tot dag op de voet en vertrouwen erop dat de goede afwegingen en keuzen worden gemaakt. Professionals in de gezondheidszorg, microbiologen, virologen en epidemiologen doen hun uiterste best om bestuurders te voorzien van inzicht in de feiten, onderliggende patronen en risico's. Ondertussen wordt in de

frontlinie van de zorg het uiterste gedaan door artsen en verpleegkundigen om geïnfecteerde mensen te verplegen, te verzorgen en beter te maken. We zijn in deze crisis getuige van leiderschap van velen in allerlei posities en functies. En er wordt ook een beroep gedaan op leiderschap van iedereen op de eigen vierkante meter.

De crisis leidt ook tot een vernieuwde aandacht voor de waarde van goed bestuur en leiderschap. De verwachtingen over het functioneren van bestuurders en topmanagers zijn terecht hooggespannen. Vaak is de aandacht niet positief. Tijdens de vorige crisis in 2008 domineerden de incidenten in de berichtgeving: dwalen, falen en schandalen voerden de boventoon. Er is inmiddels een indrukwekkende hoeveelheid theorieën, modellen en

instrumenten voorhanden. Anno 2020 leverde de zoekterm 'leiderschap' in het Nederlandse taalgebied ruim 4 miljoen hits op en in het Engelse 860 miljoen. Kortom, er wordt zo links en rechts wel eens wat gezegd over leiderschap.

Complexiteit, onbekendheid en onzekerheid

Maar waar draait het nou echt om als het moeilijk wordt? De gedachtevorming over leiderschap tijdens de mondiale crisis krijgt een nieuwe impuls. Het virus is nieuw. Kennis over het gedrag, de gevolgen, de verspreiding ervan en de therapie moeten nog grotendeels ontwikkeld worden. Professionals en bestuurders moeten omgaan met tijdsdruk, imperfecte informatie, onbekendheid, onzekerheid, complexiteit en onvoorspelbaarheid. Het voelt als navigeren en manoeuvreren in dichte mist. Stapsgewijs naar voren bewegen zonder dat je precies weet hoe het gaat uitpakken. Daar is moed voor nodig in weerwil van de soms snelle en gemakkelijke kritiek van de toeschouwer langs de comfortabele zijlijn. Ga er maar aan staan.

'Als je problemen kunt oplossen, stop dan met piekeren; als problemen onoplosbaar zijn, heeft piekeren geen zin'
Dalai Lama

Bekwaamheid en complexiteit

In mijn proefschrift van 2011, *Dienen en Deugen*, beschreef ik dat goede topbestuurders niet alleen bekwaam zijn, maar ook deugdzaam. Zij dienen door effectief om te gaan met complexiteit en onzekerheid en ze deugen door tegelijkertijd te varen op een moreel kompas. Bestuurlijke opgaven zijn doorgaans geen enkelvoudige puzzels die zich met een simpele redenering laten oplossen. Vaker gaat het om dilemma's en taaie problemen ofwel 'wicked problems'. Wicked problems zijn 'wild' en venijnig van aard. Ze zijn niet lineair ontrafelbaar, maar grillig, onvoorspelbaar, sterk verweven en verstrengeld met elkaar. Logica, sentiment, emotionaliteit en opvattingen van veel verschillende betrokkenen, intern en extern, lopen onnavolgbaar door elkaar heen. Ze zijn ambigu, het 'wilde probleem' kan op verschillende manieren worden

gezien, er bestaat niet één onomstreden visie op het probleem en er moet rekening worden gehouden met belangentegenstellingen. Vaak is er geen finale oplossing. Dan zijn er nog 'wilde problemen' van de buitencategorie, de zogenaamde zwarte zwanen: onverwachte, grootschalige, chaotische gebeurtenissen met ingrijpende gevolgen die niemand heeft zien aankomen of voorspeld. De coronacrisis is daar een voorbeeld van, zij het dat sommigen wel rekening hebben gehouden met de plotsklapse opkomst van een pandemie op enig moment. In de context van een crisis neemt de complexiteit door tijdsdruk, onbekendheid en maatschappelijke impact nog extra toe. Het sluipende, exponentiële karakter van de verspreiding van de besmetting is misleidend en bemoeilijkt het tijdig nemen van preventieve en ingrijpende maatregelen. Het lijkt immers bij aanvang niet zo'n vaart te lopen.

Crisis en perspectief

Bekwame bestuurders weten een begaanbaar pad te vinden in een complexe en onvoorspelbare werkelijkheid. Daarvoor zijn overzicht, inzicht en timing belangrijke kwaliteiten. Bestuurders en leiders die dit kunnen, positioneren zichzelf niet als een traditionele held, een krachtpatser of solistische redder in de nood met uitzonderlijke kwaliteiten. Eerder getuigen ze van respect voor de inzichten en opvattingen van anderen en gaan daar ook actief naar op zoek. Ze gaan de dialoog aan en blijven in verbinding met mensen die het perspectief verruimen. Maar in een crisis gaat het naast zorgvuldige afwegingen en overwegingen natuurlijk ook om tempo en daadkracht. Er is dan directieve bevelvoering vereist. Op het goede moment hakken bekwame bestuurders knopen door en communiceren daar helder over. Ze scheppen duidelijkheid, ook als die niet door een eenieder wordt gewaardeerd. Daarmee vermijden ze impasses. Ze zijn open over wat ze (nog) niet weten en blijven ontvankelijk voor suggesties en kritiek. Ze blijven onder druk *cool, calm en collected*.

Deugdzaamheid en moraliteit

Bestuurlijke opgaven blijken dermate complex dat ze niet alléén met gestapelde intelligentie klein te krijgen

zijn. Slimheid kan zelfs ontaarden in sluwheid, bedrog en fraude. Daarom is er ook een ander bestuurlijk repertoire noodzakelijk. Daarin voorziet het perspectief van de deugdedethiek, volgens filosoof Paul van Tongeren een filosofie van levenskunst. ‘Deugd’ betekent virtuositeit of excellentie, zichtbaar te maken in het dagelijkse leven. De charme van deugden is dat ze de vele inhoudelijke politieke en religieuze verschillen tussen zeer uiteenlopende waardensystemen en ideologieën overstijgen. Deugden leggen de nadruk op het doen, op het praktische zichtbare handelen. Deugden bieden de ruimte voor eenieder om een eigen, unieke voortreffelijkheid na te streven. Deugden gaan over karaktervorming en zijn te leren door te doen en na te doen. Het gaat daarbij om het vinden van het ‘juiste midden’. ‘De deugd in het midden’ is overigens geen uitdrukking van middelmatigheid of van een vlak compromis. Het gaat om maatgevoel in een specifieke situatie. Deugdzzaam bestuur gaat vooral over het gedrag van mensen. Het praktiseren van deugden blijkt ook een bron van zin en betekenis te zijn. In een boeiende reconstructie van Jeroen Smit, Het grote Gevecht, over het leiderschap van topman Paul Polman binnen Unilever, kwam ik een inspirerende verwijzing tegen naar zijn favoriete boek, *Man’s Search for Meaning*, geschreven door neuroloog en psychiater Viktor Frankl. Deze schreef het boekje vlak nadat hij tijdens de Tweede Wereldoorlog vier concentratiekampen had overleefd: *‘Hij was tot de conclusie gekomen dat het in een geslaagd leven niet gaat om het organiseren van plezier en consumptie en het voorkomen van pijn, maar om het vinden van betekenis. Want als je weet waarom je hier bent, dan kun je bijna alle omstandigheden dragen. De mens moet zich daarom niet afvragen wat de wereld te bieden heeft, maar wat hij de wereld kan bieden’.*

Leiderschap en duurzaamheid

Het zou voor Paul Polman het inspirerende baken worden voor zijn pogingen Unilever op het strategische pad te sturen van duurzame waardecreatie: ‘Door goede dingen te doen kun je ook goed geld verdienen’. Mensen als Paul Polman tonen moed door afstand te nemen van de amechtige kortetermijntirannie van kwartaalcijfers en de obsessieve focus op winst. Het doel van een onderneming is immers niet om winst te

maken. Dat is net zo’n onzinnige mededeling als zeggen dat het doel van het leven ademen is. Ieder mens snapt dat ademen wel belangrijk is. Als je het langer dan drie minuten niet doet, heb je immers een continuïteitsprobleem. Ze begrijpen dat winst belangrijk is maar niet het doel van een bedrijf. Ze zoeken naar de verbinding tussen maatschappelijke meerwaarde, welvaart, welzijn en winst. Ze verbinden vrijheid en verantwoordelijkheid. Ze zijn niet *ego-centric* en *organisation-centric*, maar *community-centric*. Ze leggen de rekening van het ondernemen niet bij de maatschappij, maar zoeken samen met maatschappelijke organisaties proactief naar duurzame oplossingen.

Kardinale deugden

Terug naar de deugdedethiek. Het is inspirerend om vast te kunnen stellen dat het niet om de zoveelste hype of mode in leiderschap gaat, maar dat deze inzichten uit de deugdenethiek al enkele millennia bestaan. Aristoteles identificeerde samen met Plato al in 385 v.Chr. de betekenis van de kardinale deugden, de vier deugden waar het echt om draait in goed bestuur: moed, wijsheid, matigheid en rechtvaardigheid. Ze benadrukten het belang van morele verstandigheid, de verbinding tussen ‘weten’ en ‘geweten’ en tussen ‘wegen’ en ‘afwegen’. Aristoteles en Plato voorzien ook met hun drieluik *Ethos*, *Logos* en *Pathos* nog in een ander richtinggevend kompas voor goed bestuur en leiderschap. Deze drie begrippen stonden centraal in de klassieke retorica. *Ethos* staat voor moraliteit, *Logos* voor de kracht van logica en rationaliteit en *Pathos* voor het belang van gevoel en empathie. Dat kompas maakt veel modieuze teksten over leiderschap overbodig. Overigens is de deugdenethiek niet exclusief Westers. Ook het Chinese confucianisme in de periode van de HAN-dynastie (210 v.Chr.) kende een vergelijkbare oriëntatie. Die leer stelt moraliteit boven wetten, deugdzzaamheid boven geweld en medemenselijkheid boven religie.

‘Als het gedrag van een prins correct is, is zijn regering effectief zonder bevelen uit te vaardigen. Is zijn gedrag niet correct, dan maakt het geven van bevelen niet uit. Ze zullen niet worden gevolgd’
Confucius

Integriteit

Voor mijn proefschrift sprak ik destijds onder meer met Dick Berlijn, oud-commandant der Strijdkrachten. Hij sprak openhartig over de complexiteit, de onzekerheid en ook de twijfel in zijn positie als CDS. Hij onderstreepte ook de waarde van goede rolmodellen en inspirerende boegbeelden. Hij verwees naar zijn vader, met de nadruk op het belang van integriteit: ‘Mijn vader hamerde erg op “een man een man, een woord een woord”, op integriteit. Uiteindelijk is alles wat je doet jouw visitekaartje. Dat zegt iets over wie je bent. Alle beslissingen die je neemt zijn jouw beslissingen. Je moet je niet achter een ander verschuilen. Het is jouw beslissing. Mensen moeten op jouw woord en reputatie kunnen bouwen.’

Integriteit is een persoonlijke eigenschap die inhoudt dat iemand eerlijk en betrouwbaar is. Integere mensen hebben geen verborgen agenda, zijn onkreukbaar en navolgbaar. Van oud-Minister Ien Dales is de uitspraak: ‘Je kunt niet een beetje integer zijn’. Daarin zit nog wel een dilemma besloten. Het wil nog niet zeggen dat altijd alles met iedereen overal direct gedeeld kan worden. Goede bestuurders en leiders hebben oog voor verschillende belangen, maar zijn wars van politieke spelletjes. Ze streven naar waarheid, zijn onderzoekend en twijfelend. Blijven weg van leugens en zogenaamde alternatieve waarheid. Ze beseffen dat niet alles wetenschappelijk is te bewijzen en moeten het vaak doen met onvolledige informatie. In dit verband is de uitspraak van RIVM-directeur Jaap van Dissel wel passend: *‘Afwezigheid van bewijs is nog geen bewijs van afwezigheid’*. Goede bestuurders en leiders zijn wel op zoek naar verruiming van hun perspectief. Twijfel helpt hen om nieuwe oplossingsruimte te ontdekken. Dat is het voordeel van de twijfel. Daardoor zijn ze gezaghebbend en geloofwaardig. Ze normeren door (voor) te doen, maar gaan daar niet prat op.

‘Twijfel is de zuurstof van verandering’
Godfried Bomans

In het wereldwijde GLOBE-onderzoeksprogramma over leiderschap, komt het grote belang van integriteit

scherp in beeld. In deze studie over leiderschap binnen 62 culturen staat deze universeel gewenste eigenschap op de eerste plaats!

Ideaal of illusie?

Is het allemaal niet te mooi om waar te zijn? Het beeld van het leiderschap van sommige (wereld)leiders staat immers in schril contrast met het geschetste beeld van bekwaam en deugdzaam leiderschap. Dit is nog een tamelijk milde formulering voor een zichtbare stijl van intimidatie, leugens, manipulatie, grofheid, gebrek aan respect, fatsoen en beschaving. En dan hou ik het nog bondig. Ik geloof en hoop dat het tijdgebonden is en over gaat. Zoals cabaretier Herman Finkers mooi zei: *‘De werkelijkheid verdwijnt, maar de waarheid blijft’*. Een ideale wereld bereiken we nooit helemaal, maar toch. Op allerlei plaatsen staan mensen op die laten zien dat het anders kan en anders moet. Goed voorbeeld doet goed volgen.

Tot slot: echte top of quasi top?

De meeste mensen willen integer ‘het goede’ doen. Daarin zit het verschil tussen de echte top en de quasi top. Echte top is ‘echt, oprecht, zelfbewust en communicatief’, quasi-top is ‘arrogant, listig, zelfgenoegzaam en mijdt het gesprek’. Tegenover wijsheid en deugdzaam gezag staan dus dwaasheid en corrumperende macht. Gelukkig zijn talenten, bekwaamheden, wijsheid en deugden echter op meer plaatsen zichtbaar en niet exclusief bij mensen in de top. Maar topbestuurders hebben daarentegen wel een verantwoordelijkheid om ruimte en condities te scheppen om die collectieve wijsheid tot bloei te laten komen. Daar komt nog bij dat mensen proportioneel reageren: als we zien dat topbestuurders veel respect tonen voor een belangrijke norm of deugd, dan groeit ook bij anderen het respect voor die norm sterk. Het gaat om dienen en deugen in het perspectief van een opgave die ertoe doet. Dat is kwetsbaar en kostbaar en vraagt aandacht van de echte top.