

DE GOEDE BESTUURDER

Wat maakt een bestuurder tot een goede bestuurder? Herman Hudepol, Richard Klatten, Adriaan Schoch en Petri Ykema praten met Pieter Wijnsma over zijn boek *De goede bestuurder*, een filosofische zoektocht naar de moraliteit van leiderschap.

Pieter Wijnsma promoveerde eind 2019 op het proefschrift *Heiligheid en barbarij: ethiek van het besturen*. De onderzoeksvraag was: wat maakt een bestuurder tot een goed bestuurder in de morele zin van het woord? Zijn boek *De Goede Bestuurder*, is de ‘populaire versie’ van zijn proefschrift. Met dit boek beoogt Wijnsma een statement te maken tegen de gangbare leiderschapscultuur, waarin de leider in de ogen van Wijnsma eerder als heroïsch dan als dienstbaar en zorgzaam wordt gezien en waarin de manager zich vooral met de techniek van het managen bezighoudt en morele overwegingen geen plaats hebben.

Zoektocht

Het boek leest als een persoonlijke queeste naar de moraliteit van leiderschap. ‘En dat is het ook,’ aldus Wijnsma, ‘een zoektocht naar een moreel kader. De recente casus van de drie topmannen van Booking.com, die samen 26 miljoen aan bonus ontvingen terwijl het bedrijf vele miljoenen aan overheidssteun in het kader van de coronacrisis had gekregen, laat zien hoezeer een morele reflectie noodzakelijk is.’

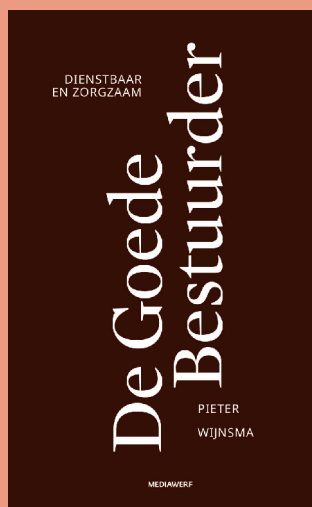
Wijnsma zocht naar een alternatief voor het morele kader dat het (gereformeerd) christelijk geloof, dat hij van huis uit mee kreeg, biedt en is van mening dat het liberalisme hiervoor onvoldoende perspectief biedt. Hij kwam uit bij de deugdethiek van Alasdair MacIntyre als vertrekpunt én contrapunt van zijn onderzoek. Deze Britse filosoof uitte in de vorige eeuw grote kritiek op de rol van managers,

de kapitalistische samenleving en de rol van de staat. ‘Maar zijn werk biedt ook een vruchtbaar referentiekader voor het nadenken over de verhouding tussen managers en professionals.’

Kernboodschap

Kernboodschap van het boek is dat de manager/bestuurder dienstbaar en zorgzaam moet zijn. Als persoon, en in de beoefening van zijn functie. De bestuurder moet morele keuzes maken bij het besturen van de organisatie. Keuzes die betrekking hebben op een zo groot mogelijke bijdrage aan de samenleving, niet alleen in de (semi)publieke sector, maar ook in het bedrijfsleven. ‘De trend die nu zichtbaar is, is dat de tegenstroom tegen het liberalisme sterk is en er veel discussie is over de rol van de staat in de relatie met markt en samenleving.’ Belangrijk betoog van MacIntyre is dat de opvattingen over moraal hand in hand gaan met de ontwikkelingen in de maatschappij. Zoals

Aristoteles stelde: de polis voedt mensen op. ‘Deze redenering volgend kan de tijdgeest niet anders dan geleidelijk veranderen als vervolg op veranderingen in de praktijk van de maatschappij. Dit kost veel tijd en vraagt om langetermijndenken.’ De tegenstroom tegen het liberalisme zal als gevolg hiervan niet direct beklijven in de maatschappij. De ontwikkeling van de westerse samenleving loopt nog steeds ‘achter de markt’ aan. En daarin geldt te vaak het uitgangspunt dat alles draait om maximaliseren van de winst. Afwijken van deze maatschappelijke norm vraagt durf. En zelfs dat is



misschien niet genoeg. Uit het voorbeeld van Polman van Unilever kun je afleiden hoe moeilijk het is om tegen die stroom op te roeien. Ook Polman moest zijn streven om van Unilever 'de grootste NGO ter wereld' te maken verlaten.

Pleidooi

Met *De Goede Bestuurder* beoogt Wijnsma een beargumenteerd tegengeluid te laten horen over de gangbare liberale praktijk waarin individu, bedrijf en nut vooraan staan. In het liberalisme is vrijheid het grootste goed. Voor Wijnsma moet de vraag wat een goed leven inhoudt voorop staan. Hij ziet de door hem onderzochte deugdeethiek als een tegenwicht tegen het nuts- en het dominante regel-denken. In de huidige uitgangspunten van management staan efficiency en effectiviteit centraal. Er moet een betere balans worden bereikt tussen het ingenieursdenken in organisaties en de vraag waartoe de organisatie op aarde is. Wijnsma: 'Mijn boek is een oproep tot meer dialoog, over een beweging die al gaande is. Vanuit jonge generaties komt het appel op het idee dat er meer is dan winst maken. Er zou naar mijn mening meer ruimte in organisaties moeten komen voor serieuze democratie. Neem Shell: het zou mijns inziens een prima idee zijn om als bestuur van Shell medewerkers te betrekken bij beleidsvorming over duurzaamheidsthema's. De ruimte voor publiek debat moet niet stoppen bij de poorten van organisaties. Medewerkers maken immers deel uit van de maatschappij. Zoals gezegd betreft het een verandering die lange adem vraagt. Met name omdat sprake is van machtsprocessen: wiens (geldelijke) belang weegt het zwaarst?'

Alle vier redactieleden hebben *De Goede Bestuurder* met aandacht gelezen. Het is geen gemakkelijk leesbaar boek. Dit door de nauwkeurige (filosofische) uiteenzetting en beargumentering van het belang van deugdeethiek bij de bepaling wat een bestuurder tot een goede bestuurder maakt. Dat de goede bestuurder als functionaris en persoon dienstbaar en zorgzaam moet zijn voor medewerkers, organisatie en maatschappij, is een conclusie die we graag onderschrijven.



Pieter Wijnsma

is psycholoog, zelfstandig adviseur en schoolt en coacht onder meer bestuurders. Hij is aangesloten bij Governance Support. Tot zijn vijftigste was hij werkzaam in de zorg, de laatste jaren als bestuurder van een zorginstelling en directeur patiëntenzorg in een ziekenhuis. 'Ik ben altijd geïnteresseerd geweest in filosofie en ethiek. Al in de jaren tachtig besprak ik met Paul Schnabel plannen voor een promotietraject over gezondheidsbevordering, met als leidend thema: wat is gezondheid (en in hoeverre verschilt dat van het goede leven)? Dat is er toen niet van gekomen. Pas toen ik op mijn vijftigste besloot echt te kiezen voor accent op inhoud en te stoppen als manager in de zorg, kon ik mij volledig storten op mijn promotie. Deze was gericht op de bestuurder, dit naar aanleiding van tien jaar begeleiding van een opleiding voor bestuurders in de zorg van de Erasmus Universiteit.'

De Goede bestuurder

Mediawerf, € 34,95

De gespreksdeelnemers

Herman Hudepol, adjunct-hoofdredacteur *Goed Bestuur & Toezicht*

Richard Klatten, directeur ReInventions

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

Petri Ykema, toezichthouder, Bestuur NVTZ, redactie nieuwsbrief VCTE