



## Moreel leiderschap in het niemandsland

**“Onderzoek welke betekenis moreel leiderschap voor jou heeft”. Dat is kortweg de opdracht aan het begin van een reeks masterclasses onder de titel geestelijke weerbaarheid en moreel leiderschap. Mijn gedachte: “Dat doe ik even”. Een naïeve vooronderstelling, blijkt gaandeweg. Over trage vragen, terra incognita’s en taboes. Een persoonlijke queeste.**

Allereerst een paar begripsbepalingen. Geestelijke weerbaarheid stelt ons in staat veerkrachtig om te gaan met tegenslagen, ziekte, armoede, ongeluk, geweld, afhankelijkheid en anderszins. Adequaat te reageren, het tij te keren, van de nood een deugd te maken, sterker te worden en hoe vreemd dit ook klinkt, te genieten. Moreel leiderschap is het vermogen belangrijke waarden te doorleven, toe te passen en te integreren door kritisch denken, de wil tot zelfreflectie en de bereidheid in dialoog te gaan met andersdenkenden die andere levensbeschouwingen aanhangen. Beide hangen nauw met elkaar samen.

Paar jaar geleden schreef ik een vlammend betoog over moreel, verantwoordelijk en zingevend leiderschap.<sup>1</sup> “Op waarden georiënteerde leiders sturen en managen vanuit een holistische, mensgerichte levensvisie en een sterk bewustzijn van de effecten van het eigen handelen en dat van hun medewerkers op langere termijn en over de grenzen van het eigen functioneren heen. Dat maakt dit leiderschap kwetsbaar, want telkens opnieuw zullen leiders en medewerkers zich de vraag moeten stellen wat zij bijdragen en hoe hun bijdrage zich verhoudt tot het grotere geheel. Het betekent dat ze zich verantwoordelijk weten – en stellen voor de eigen daden en opvattingen.”

Mijn betoog over context, realiteit, persoonlijke verantwoordelijkheid en het nut en de noodzaak van dwarse denkers is ingegeven door wat ik signaleer in de dagelijkse praktijk van de Rabobank op dat moment. Een onthutsend, soms hilarisch, vaker stuitend gebrek aan moreel leiderschap. Niet uit onvermogen, maar uit onvervalste en tot in detail gecultiveerde onwil. Nadenken, introspectie en het stellen van langzame, soms schurende vragen over waarden en hoe te handelen is binnen de Rabobank absoluut *not done*, evenals het kritisch beschouwen van de effecten van het eigen doen en laten op de kwaliteit van dienstverlening, de levens van klanten en de manier waarop de bank in de maatschappij functioneert. Ondanks de ronkende teksten over zichzelf die de Rabobank over de mensheid uitstrooit en de waarden waarmee het bedrijf wappert.

Eenmaal vertrokken bij de bank besluit ik mij uitvoeriger te verdiepen in het vraagstuk leiderschap, maar dan vanuit filosofisch perspectief. Dit essay beschrijft hoe ik mij er op dit moment in dit hier en

---

<sup>1</sup> Willemien Veldman-Marsman, Kwetsbaar leiderschap, gepubliceerd in het boek Leiderschap bij de Rabobank, Uitgave Rabobank 2011, pagina 122-132. Zie ook [www.willemienverbindt/publicaties](http://www.willemienverbindt/publicaties).



nu toe verhoud. Mede op basis van de inzichten die ik opdoe in twee eerdere reeksen: kritische organisatiefilosofie en zingeving en macht. Te beginnen met het voorbeeldfiguur.

## Web van verlangen

In het web van verlangen een 'echte' leider te zijn, spiegelen veel mensen zich graag aan enkele groten der aarde, waaronder Nelson Mandela. Waarom kunnen ze overigens vaak moeilijk uitleggen. Ja, hij inspireert. En ja, zo'n leider willen ze ook worden. Zonder zich overigens ook maar één seconde rekenschap te geven van wat een leven in gevangenschap, geïsoleerd van vrouw, kinderen en familie, in een rigide systeem van apartheid en onderdrukking inhoudt en doet met de mens die zich tot dat systeem moet zien te verhouden om er staande in te blijven en er zo mee te leven dat de eigen waarden en waardigheid blijven bestaan.

Precies dát oppervlakkig beschouwen, dat inherent lijkt te zijn aan nagenoeg elk leiderschapsprogramma is wat mij tegenstaat in het concept 'voorbeeldfiguur'. Onze context is een totaal andere en wij staan nooit in de schoenen van de ander, omdat we ergens anders leven in andere omstandigheden. Bovendien zijn wij zelf verantwoordelijk zijn voor wat we doen én laten. We zullen dus ook zelf onze eigen keuzes en besluiten moeten nemen.

Ik moet dus weinig hebben van een voorbeeldfiguur, heb trouwens ook niks met 'volgers'. Desondanks ontstaat gaandeweg deze masterclasses een fascinatie voor Mandela als toonbeeld van politiek meesterschap. Verbinden als regel, vechten als het moet en herstellen als het kan. Door Martin Hetebrij<sup>2</sup> pragmatisch moralisme genoemd. Mandela maakt duidelijk onderscheid tussen mensen, systemen en context. Mensen kunnen soms niet anders door omstandigheden of omdat ze in een systeem functioneren. Hij accepteert de beperkingen die mensen hebben, is ervan overtuigd dat ieder mens een kern van goedheid in zich heeft, anticipeert op de toekomst door zich beelden te vormen van wat er nog niet is en focust daarop vanuit een positieve levenshouding. En hij is niet bang om te falen.

Dit wordt het vertrekpunt voor het verder aanscherpen van mijn visie op moreel, zingevend en verantwoordelijk leiderschap. En het beginpunt van een aanzet om deze fase in mijn leven te duiden.

## Levenshouding

Moreel leiderschap zie ik als een zich traag ontvouwende levenshouding. Iets dat letterlijk zichtbaar en voelbaar wordt in de wisselwerking tussen context, afkomst, mensen die ons vormen, waarden en normen. Een dynamisch proces van reflecteren, traag denken, de tijd nemen en vooral ook, gesprekken voeren van mens tot mens, waarin je elkaar in de ogen kunt kijken en waarin zowel de nuances als het scherp van de snede de weg zijn waarlangs je met elkaar tot inzicht komt. Iets dat zich een leven lang herhaalt.

Moreel leiderschap is nooit af, kost moeite, doet pijn, is elke keer weer anders en het gebeurt niet in systemen, processen en procedures maar in de echte wereld. In het ouderwetse spreken met en

---

<sup>2</sup> Martin Hetebrij, Politiek Meesterschap, vechten en verbinden volgens Mandela (1<sup>e</sup> druk maart 2015, Mediawerf)

ontmoeten van elkaar, zonder de vervormende versimpeling die inherent is aan de hedendaagse instrumentele taal.

## Liefde

Een van de belangrijkste bronnen is misschien wel de liefde. De liefde voor vrienden, naasten en voor onszelf. Ja, ook die, want alleen als we van onszelf houden, kunnen we dat ook van anderen. Echter, organisaties vinden liefhebben eng. Sterker nog: vrijwel alle organisaties zijn scherp beschouwd tot in detail gecultiveerde uitingen van de neo-liberalisering, waarin laissez-faire, privatisering, bezuinigingen, deregulering, vrijhandel en vermindering van (overheids)uitgaven om voorrang strijden.

Ze hebben geen woorden voor en dientengevolge ook geen weet van de verschillende vormen van liefde die een samenleving – en dus ook een organisatie – inhoud en betekenis geven. Daarmee blijft in organisaties een van de belangrijkste bronnen van moreel leiderschap en geestelijke weerbaarheid volledig buiten beschouwing.

De vraag is of Mandela zonder liefde voor vrienden, naasten en zichzelf in staat zou zijn geweest onderscheid te maken tussen mensen, systemen en context, hun beperkingen te accepteren, te zien dat elk mens een kern van goedheid in zich heeft en te anticiperen op de toekomst. Zonder liefde zou hij bang zijn geweest om te falen.

Wil de mensheid op een dieper niveau van bewustzijn en ontwikkeling komen, dan is een rijke, complexe en verbeeldingsvolle taal noodzakelijk, schrijft Jeanette Winterson<sup>3</sup> in een even hartstochtelijk als intellectueel doorwrocht essay over het belang van taal en kunst voor de samenleving.

De liefde niet benoemen en waarderen in een zakelijke context impliceert dat mensen er professioneel ook nooit naar zullen handelen. Het verklaart de geestelijke armoede én de existentiële verwarring waarin veel bedrijven en hun medewerkers vandaag de dag verkeren. Want, zoals Winterson in haar betoog stelt: “Met het krimpen van de taal neemt ook het menselijk vermogen af om nog na te denken en onszelf en anderen vragen te stellen over doel en lot, liefde en verlangen, angst en hoop.”

## Niemandland

Vandaag de dag is mijn context een totaal andere dan toen ik dat artikel over leiderschap schreef: die van een mens die in het niemandland verkeert tussen professe en pensioen. Geen drukbezette, statusverhogende functie meer met aanzien, macht en invloed tussen scherpe denkers in een intellectuele omgeving en nog niet met pensioen. Wel een leven buiten het blikveld van de professionele realiteit, nu ik ook heb besloten mijn bedrijf op te doeken. Een plek waar het aanzienlijk leger en stiller is dan op het podium en in de schijnwerpers. Een *terra incognita* ook. Niet omdat het een onbetreden wereld is – hele volksstammen gingen mij voor – maar omdat het een onbespreekbare wereld is.

---

<sup>3</sup> Jeanette Winterson: Beker, mes en jas: kunst als tegengif tegen banalisering en schijn democratie (NRC 5-01-2008)

## Taboe

Niet werken is een taboe, zelfs als de niet-werkende zoals ik daar willens en wetens voor kiest. Sinds ik van het carrièrepad ben afgeweken, krijg ik geen enkele vraag meer over dromen, ambities, toekomst, waar ik tegen aanloop, wat ik mis, of hoe ik überhaupt mijn dagen doorbreng. Wel allerlei belerende, in verschillende staat van concreetheid verkerende adviezen over hoe ik mij nuttig kan maken met het voorlezen van bejaarden of anderszins en dat mijn liefste en ik vooral 'moeten genieten'. Met de nadruk op moeten. In het discours van de nuttigheid, van moeten en willen, is de mens kennelijk gedevalueerd tot een *dissectible resource*: een volledig te analyseren, voorspelbaar, inwisselbaar en ontleedbaar wezen<sup>4</sup>. Irrelevant wanneer het geen zichtbare en meetbare prestaties levert.

Dáár veerkrachtig mee omgaan en het beginpunt vinden om deze fase van mijn bestaan te duiden is buffelen, zo blijkt gaandeweg.

## Trage vraag

Mijn vooronderstelling bij aanvang van de masterclass: "ik weet veel van leiderschap, heb daar een uitgesproken mening over, dát wil ik inhoudelijk aanscherpen en vervolgens componeer ik een paar artikelen". Kwestie van lezen, onderzoeken, interpreteren, kritische vragen stellen aan mijzelf, toetsen bij anderen, herinterpreteren en schrijven. Mijn trage vraag na dag 1 reflecteert deze vooronderstelling: Wat is de betekenis van moreel leiderschap voor mij en wat wil ik daarmee in mijn leven en werk. Alsof de context nog altijd dezelfde is als toen ik nog werkte. Een combinatie van statusangst, een narcistische blessure en een lichte identiteitscrisis, zo leert het schrijven van dit stuk.

## Identiteit

Toen ik nog werkte wist ik precies wie ik was en wat ik waard was. De dochter van Gerrit Marsman en Hendrikje Frederika Uilenreef. De zus van Gerrit, Dini en Gerda. Geliefde van Bert. Vriendin, collega, gewaardeerd professional en in mijn vrije tijd kok, fotograaf, wereldreiziger, schrijver. In de theorie van Harry Kunneman<sup>5</sup>: een expert met toegang tot kennis, systemen en methoden. Experts huizen op hoge gronden, daar waar gezondheid, welzijn, vooruitgang en voorspelbaarheid vanzelfsprekend zijn. Op de hoge gronden is de wereld maakbaar, veilig, ambitieus en perspectiefrijk. Wie zijn vak verstaat wordt gezien, gewaardeerd én erkend. Werk is alleen om die reden al van grote betekenis en een belangrijke bron van zingeving. *Engagement*, het ervaren van diepe verbondenheid gebeurt ook tijdens het werk. Mijn identiteit werd er voor een belangrijk deel gevormd.

## Drie perspectieven

Volgens Hans Alma<sup>6</sup> is het 'Ik' is geen vaststaande entiteit, maar een dynamisch proces van onszelf met anderen waarin we onze positie bepalen, één kunnen zijn en tegelijkertijd in conflict met onszelf. Onze identiteit is geen diep verborgen, onveranderlijke kern, zo betoogt ook Paul

---

<sup>4</sup> Edu Feltmann, Masterclass Kritische Organisatiefilosofie, college Naar een rijker taalgebruik ik organisaties (28-10-214)

<sup>5</sup> Harry Kunneman: Masterclasses Kritische Organisatiefilosofie, college Helderheid, complexiteit en moerassigheid (8-11-2014)

<sup>6</sup> Hans Alma: Masterclasses Zingeving en Macht, college Zingeving, meerstemmigheid en macht (21-5-2015)



Verhaeghe<sup>7</sup>. Integendeel. Ze is veeleer een verzameling van ideeën die de buitenwereld op ons lijf heeft geschreven. Via de ogen van anderen – controlerend, liefdevol, bestraffend, goedkeurend – beseffen we dat we bestaan. Het woord respect – re-spicere, omzien naar elkaar – is daarvoor essentieel, betoogt ook Joachim Duyndam<sup>8</sup>. Aan het eerste perspectief (het Ik) en het derde perspectief (de anderen) van Alma en Verhaeghe voegt hij een tweede perspectief toe: dat van de onvoorwaardelijke liefde die geen eisen stelt. Omdat je voelt en ervaart dat de ander uniek en onvervangbaar is.

### **Opperste verwarring**

In het niemandsland ontbreken de vanzelfsprekende bevestiging en erkenning van goed werk afleveren en de ervaring van onvervangbaarheid. Het is er dan ook aanmerkelijk moerassiger dan op de hoge gronden van de professie. Simpelweg omdat er aankomen – bij leven en welzijn ieders voorland – onvermijdelijk leidt tot de ervaring van verlies, eindigheid en kwetsbaarheid. Identiteit, waarden, opvattingen over een zinvol en waardig leven hebben er een andere connotatie dan in een zakelijke context. Deels is dat een taalkundige kwestie. In de hedendaagse taal is de mens vooral instrumenteel. Zolang het ideaal niet is bereikt – en dat is het nooit – domineert het nuttigheidsdenken. Dat heeft invloed op de betekenis van woorden als identiteit en waarden en dientengevolge ook over opvattingen over een zinvol en waardig bestaan. In het discours van de nuttigheid komen deze anders tot leven dan in het discours van de waardigheid.

Daar het meesterschapsmodel en de theorieën van moreel leiderschap op loslaten, leidt tot opperste verwarring, zo blijkt gaandeweg. Het model voert weg van waar het werkelijk om gaat in deze fase van mijn leven: het ontdekken en exploreren van het niemandsland. Ook voor mij nog een terra incognita. Inhoudelijk, strategisch en moreel horen daar andere, veel scherper trage vragen bij dan die ik aan mijzelf heb gesteld in deze collegereeks. Om mee te beginnen.

---

<sup>7</sup> Paul Verhaeghe: Identiteit (5<sup>e</sup> druk, oktober 2012, de Bezige Bij)

<sup>8</sup> Joachim Duyndam: Masterclasses Geestelijke weerbaarheid en moreel leiderschap, college Meesterschap en politiek handelen (26-11-2015).

