

# Dienen en Deugen

## KRACHT & KWETSBAARHEID VAN TOPBESTUURDERS

Bestuurders staan in het brandpunt van de maatschappelijke aandacht. De verwachtingen over hun functioneren zijn hooggespannen. Vaak echter is deze aandacht niet positief. De nadruk ligt met enige gretigheid op hun dwalen en falen. En op schandalen en de daarmee verbonden maatschappelijke verontwaardiging. In de huidige economische crisis heeft dat nog extra accent gekregen. De vraag is of dit recht doet aan de pluri-forme werkelijkheid van bestuur en topmanagement. Daarom is een promotieonderzoek uitgevoerd, gedreven door de vragen: Wanneer gaat het goed en waarom gaat het goed? Zijn er ook bestuurders die effectief weten om te gaan met complexe opgaven en tegelijkertijd ook in moreel opzicht de rug recht houden?

### Inleiding

De kern van het onderzoek bestaat uit ontmoetingen met tien topbestuurders<sup>1</sup>. Zij gingen openhartig het gesprek aan over hun werk, het soort opgaven, de complexiteit ervan en hoe ze daarmee omgaan. In combinatie met een literatuurstudie en de jarenlange ervaringen van de auteur als bestuursadviseur, biedt dit materiaal een kijkje achter de schermen van topbestuur. De auteur heeft gezocht naar ‘bovencontextuele’ patronen en principes. Om die op te sporen zijn verschillende inspiratiebronnen en perspectieven gehanteerd. Die zijn verbonden met de literatuur, de bevindingen uit de ontmoetingen met de topbestuurders en de ervaring van de auteur in zijn adviespraktijk.

De ‘werkplaats’ van de bestuurder en de agenda met tal van ‘taaie’ en ‘tamme’ uitdagingen komen scherp in beeld. De auteur onderscheidt tien verschillende manieren in het omgaan met complexiteit en typeert de eigenschappen en het repertoire van topbestuurders. Bestuurlijke vraagstukken zijn zo complex, dat ze met gestapelde intelligentie van cognitieve aard niet klein te krijgen zijn. Daarom is ook een ander register en bestuurlijk repertoire nodig. Dat vindt de auteur in de deugdethiek.



*Dr. ing. René Weijers is bestuurs- en managementadviseur en als senior partner verbonden aan WagenaarHoes Organisatieadvies.*

# 1. Topbestuurders in de schijnwerpers

Falen en schandalen in topbestuur lijken vaker onderwerp van aandacht en analyse te worden. Uit eerder onderzoek in het bedrijfsleven (Metze, 1991; Metze, 1997; Smit, 2004; Smit, 2008; Ramaer, 2009; DePuyd, 2010) kunnen we veel leren over de oorzaken van falen. Terugkerende thema's zijn gebrek aan strategische focus, groepsdenken, machtsstrijd, hebzucht, ijdelheid, hoogmoed, megalomanie, besluiteloosheid en gebrek aan moraliteit en fatsoen. Mislukkingen in het topbestuur spelen ook in de not for profit sector en het openbaar bestuur. Ook daar vinden we voorbeelden van missers en onbedoelde effecten van keuzen en beleid (De Vries en Bordewijk, 2010; Engbersen, 2010; Van der Zwan, 2010)

Falen en mislukken trekken veel media-aandacht. De dagelijkse ervaring van de auteur als bestuursadviseur wijkt echter af van dit overheersende beeld. Van nabij maakt hij bestuurders mee die oprecht bezig zijn het beste ervan te maken. Weliswaar ook met vallen en opstaan, met fouten en vergissingen, maar vooral met goede intenties. Uiteraard zijn goede intenties nog geen garantie voor succes. In eerder onderzoek van Engbersen (2010) komt de discrepantie naar voren tussen de intenties en de onbedoelde effecten. Bij afwegingen en keuzen kan het ook met een goed moreel kompas en ondanks goede bedoelingen, nog altijd mis gaan. Toch zijn goede intenties van groot belang.

Het komt namelijk ook voor dat topmanagers willens en wetens liegen, manipuleren en frauderen. De wereld is niet alleen maar mooi en kent ook list en bedrog. Soms is er zelfs sprake van een structureel 'geïnfecteerde' omgeving en er zijn ook destructieve krachten. Dat neemt niet weg dat het vaak goed en integer gaat. Om recht te doen aan de pluriforme werkelijkheid van topbestuur groeide de fascinatie van de auteur voor de praktijk van 'goed bestuur'. Wat staat er tegenover de verhalen van falen en schandalen?

## 2. De onderzoeksvraag

De centrale vraag in het uitgevoerde onderzoek is: *Wat zijn de leidende principes en kwaliteiten van 'goede' topbestuurders?* Om daar zicht op te krijgen zijn vijf specifieke kernvragen geformuleerd:

1. Hoe definiëren topbestuurders de inhoud van hun bestuursopgave?  
Wat ligt er voor werk op het bordje van topbestuurders?
2. Wat zien zij als kenmerken van dat soort opgaven?
3. Wat zijn de echte 'kopzorgen' en dilemma's van bestuurders en topmanagers? Waar 'worstelen' en 'hannesen' ze mee?
4. Hoe gaan bestuurders en topmanagers om met complexiteit, onzekerheid, 'onvoorspelbaarheid', grilligheid en de emotionele 'damp' van hun opgave?

5. Welk handelingsrepertoire en welke kernkwaliteiten zijn vereist?  
Wat moet een bestuurder kunnen?

Deze vragen fungeerden als leidraad voor de gesprekken met de tien bestuurders.

### 3. Methodologie

Het onderzoek was explorerend en kwalitatief van aard, gericht op het persoonlijke verhaal en de beleving van topbestuurders: hun reconstructie van kernkeuzen, waarden en dilemma's. Hierbij zijn drie bronnen benut en met elkaar in verband gebracht:

1. Een verkenning van relevante theorieën en inzichten uit verschillende wetenschapsgebieden en disciplines, onder meer: geschiedenis, filosofie, sociologie, (sociale) psychologie, economie, natuurwetenschap, bestuurskunde en bedrijfskunde.
2. Ontmoetingen met tien bestuurders, actief in een sterk gevarieerde context, werkzaam in bedrijfsleven, not for profit en openbaar bestuur. Gekozen is voor bestuurders met een goede reputatie en die bereid waren tot openhartige reflectie.
3. Een reflectie op de ervaringen en inzichten uit de adviespraktijk van de auteur in de afgelopen 25 jaar. Van dichtbij heeft de auteur kunnen zien en ervaren wat werkt, effectief is en inspireert.

Vanuit deze triangulaire benadering is gezocht naar antwoorden op de onderzoeksvragen, op zoek naar een handelingstheorie voor 'goed' bestuur.

Een gekozen begrenzing van het onderzoek is het hanteren van de zelfperceptie van de bestuurders. Hun feitelijke gedrag is niet onderzocht, zij het dat de auteur enkele bestuurders al heel lang meemaakt als opdrachtgever. In deze adviespraktijk is congruentie ervaren tussen zeggen en doen. Uiteraard loopt de onderzoeker hierbij risico's. Zoals bekend uit de sociale wetenschappen doen mensen nogal eens andere dingen dan ze zeggen of vinden: het verschil tussen *epoused theory* en *theory in use* (Argyris, 1993).

Dit onderzoek reikt geen bewijsvoering aan en ook geen simpele oorzaak-gevolg redeneringen. De ambitie was om waarde(n)volle inzichten en plausible redeneringen in beeld te brengen over goed bestuur, de complexiteit van de bestuursagenda, de wijze waarop bestuurders daar mee om gaan en het repertoire dat daar voor nodig is.

Die inzichten zijn indicatief van aard, niet limitatief en niet definitief.

## 4. Inspiratiebronnen en perspectieven

Vier verschillende perspectieven fungeerden als inspiratiebron, decor en richtinggevend kompas voor het onderzoek:

### 1. Sociaal-constructivistisch en filosofisch perspectief

Er is een sociaal-constructivistisch kader gebruikt en een daarmee samenhangend filosofisch perspectief voor het duiden en interpreteren van de inzichten. De essentie daarvan is dat mensen met elkaar symbolisch, sociaal en cultureel kapitaal creëren. Zin, zingeving, betekenis en waarde(n) ontstaan in een voortdurende wisselwerking met anderen. De vraag was welke rol bestuurders spelen bij dat proces van betekenisgeving en hoe zij hun bestuursopgave construeren.

### 2. Extern en intern perspectief

Bestuurders opereren op het grensvlak van hun eigen organisatie en de externe omgeving. In wat voor externe context opereren topbestuurders eigenlijk? Wat zijn de kenmerken van een complexe (informatie)samenleving? Vanuit het interne perspectief is de ontwikkeling in het denken over organisaties onderzocht. In wat voor soort organisatorische 'biotoop' leven bestuurders?

### 3. Cognitief en normatief perspectief

Met wat voor soort problemen worden bestuurders geconfronteerd en hoe gaan ze daar mee om? Gehanteerd is een typologie van bestuurlijke vraagstukken gericht op de inhoudelijke complexiteit, (het cognitieve domein van de bestuurlijke opgave) en een normatief perspectief (het morele domein van waarden, klassieke en alledaagse deugden).

Topbestuurders moeten besluiten kunnen nemen op basis van ambiguïteit en blijvende onzekerheid. Informatie is nooit voor honderd procent beschikbaar en tegelijkertijd vaak innerlijk tegenstrijdig. Volledige objectiviteit is onmogelijk. Daarnaast gaat het dikwijls om waardengeladenheid van kwesties in de contacten met anderen. Ontmoetingen met anderen zijn dan eerder interacties dan transacties. In het normatieve perspectief gaat het om kernwaarden en deugden die raken, aanspreken en er toe doen in het menselijk contact.

### 4. Leiderschap in bestuursposities

In het vierde perspectief staat het vereiste leiderschap in eindverantwoordelijke bestuursposities centraal. Welke eisen zijn te stellen aan het leiderschap in de getypeerde context én gegeven de aard van de bestuursopgave? Om wat voor soort bekwaamheden en kwaliteiten in bestuur en leiderschap gaat het?

## 5. Resultaten en conclusies

De vier verschillende inspiratiebronnen en perspectieven, de ontmoetingen met de bestuurders en de ervaringen in de adviespraktijk zijn benut voor het opsporen van ‘bovencontextuele’ principes en patronen. Dat leidde tot het volgende beeld:

### DE BESTUURSOPGAVE

De bestuursopgaven zijn uniek, tijd-, en contextgebonden. Die uniciteit en variatie worden onder meer bepaald door de volgende factoren:

1. de strategische identiteit en positionering van het bedrijf;
2. de historie, biografie en ontwikkelingsfase van het bedrijf;
3. de verschillen tussen ondernemingen, overheid en non profit organisaties;
4. de modernisering en transformatie van een bedrijfstak, sector of stelsel;
5. de schaal en scope van het bedrijf;
6. de karakteristieken van het primair proces;
7. de traditie en cultuur van het bedrijf;
8. de persoonlijke waarden, opvattingen, gedrevenheid, stijl en het karakter van de bestuurder.

De bestuursopgaven zijn om drie met elkaar samenhangende redenen complexer geworden:

1. De externe (sociale) context van de informatiesamenleving vereist dat voortdurend grote hoeveelheden data en informatie, verschillende inzichten, opvattingen en verwachtingen, snel wisselende en verschuivende perspectieven en uiteenlopende belangen geïntegreerd moeten worden. De samenleving laat zich minder gemakkelijk kennen en doorgronden. Snelheid, versnelling en turbulentie dragen bij aan een permanent gevoel van onrust en onzekerheid bij bestuurders. Feiten, meningen, interpretaties, emoties en mogelijkheden lopen dikwijls onnavolgbaar door elkaar. De externe omgeving wordt gekenmerkt door onbepaaldheid, onbegrensde en onvoorspelbaarheid.
2. De interne context waarin bestuurders leven, is fundamenteel van karakter veranderd. Enkelvoudige, verticaal gestructureerde en relatief overzichtelijke organisaties transformeren naar multidimensionale, complexe, levende en verbonden systemen. Daarin zijn multi-actor dynamiek en interconnectiviteit kernbegrippen. Het machtscentrum is als gevolg daarvan minder eenduidig. De externe en interne context van besturen zijn steeds meer vervlochten geraakt.
3. De vraagstukken op de bestuursagenda zijn ingewikkeld, samengesteld en ambigu. In de hierna genoemde typologie van vraagstukken komt die bijzondere aard van de bestuursopgave tot uitdrukking. De bestuurlijke opgave vergt zowel cognitieve bekwaamheden als een morele, deugdzaam opstelling in houding en gedrag.

## DE AARD VAN DE BESTUURSAGENDA

Bestuurders worden geconfronteerd met een bepaald soort vraagstukken. Het onderscheid tussen *puzzels*, *trade-offs's*, *paradoxen*, *dilemma's* en *wicked problems* (*wilde problemen*) blijkt relevant en bruikbaar te zijn voor het karakteriseren van de bestuursopgave én voor het identificeren van bestuurlijk repertoire (De Wit en Meyer, 1999). Bestuurders moeten om kunnen gaan met dit verbonden vlechtwerk van soorten problemen. Effectieve bestuurders weten een begaanbaar pad te vinden in een complexe, weerbarstige, onzekere en onvoorspelbare werkelijkheid.

In zekere zin is er ook sprake van een opklimmende graad van lastigheid en weerbarstigheid in de soorten vraagstukken. Paradoxen, dilemma's en *wicked problems* blijken het meest bepalend te zijn voor de complexiteit van de bestuursagenda. Tegelijkertijd fungeren ze ook als een rijke bron van inspiratie voor het ontdekken van nog ongekende en onbenutte oplossingsruimte. Niet alles is overigens onzeker, onvoorspelbaar en turbulent. Er zijn ook overzichtelijke en enkelvoudige opgaven en puzzels. Nuchter analytisch vermogen en reductie van complexiteit zijn dan nog steeds adequaat.

Bestuurlijke vraagstukken zijn zo complex, dat ze uitsluitend met cognitieve intelligentie niet klein te krijgen zijn. Bestuurlijke vraagstukken zijn ook waardengeladen en vergen daarom nog een ander bestuurlijk register. Dat vinden we in de deugdethiek. Deugden zijn niet alleen instrumenteel van betekenis, maar zijn ook een bron van zin, zingeving en inspiratie.

## DE 'KOPZORGEN VAN BESTUURDERS'

Bestuurders beschouwen hun agenda niet als een verzameling 'kopzorgen' waar ze 'tobberig' mee rond lopen. De druk van de eindverantwoordelijkheid, de zichtbaarheid op het podium en het persoonlijke afbreukrisico zijn er voortdurend. Bestuurders beseffen dat er verwachtingsvol naar hen wordt gekeken. Ze ervaren hun bestuursopgaven vooral als betekenisvolle en inspirerende uitdagingen. Door eerder in termen van uitdagingen dan in problemen te denken, worden kwesties, afwegingen en twijfels hanteerbaar.

Bestuurders verheffen hun opgave tot een persoonlijk verhaal. Ze positioneren zich niet als een traditionele held, een krachtpatser of een solistische redder in de nood met uitzonderlijke menselijke kwaliteiten. Eerder getuigen ze van respect voor de inzichten en opvattingen van anderen en gaan daar actief naar op zoek.

De bestuurders in het onderzoek blijken sterk gedreven door waarde en waarden en de daarmee verbonden persoonlijke geloofwaardigheid. Dat brengen ze tot uitdrukking in een samenbindend strategisch verhaal. Ze voorzien met hun verhaal in betekenis en zin voor anderen. In een iteratief

en interactief proces van *sensegiving* en *sensemaking* (Gioia en Chittipeddi, 1991) ontstaan gedeelde, inspirerende verhalen.

Op het zichtbare podium moet hun verhaal 'kloppen'. De oorsprong van hun eigen verhaal blijkt vaak gebaseerd op een eigen 'succesmodel' geïnspireerd door *primitives*: een set van vroege ervaringen, inspirerende voorbeelden, gegroeide overtuigingen en impulsieve, emotionele reflexen (Witvliet, 2005) Ze staan voor de uitdaging een moderne en een postmoderne oriëntatie te verbinden: ze leven zowel in een min of meer feitelijke wereld met waarschijnlijkheden als in een onbegrensde wereld van mogelijkheden.

## HANTEREN VAN COMPLEXITEIT, ONZEKERHEID, IRRATIONALITEIT EN EMOTIES

Bestuurders blijken op verschillende manieren om te gaan met complexiteit, onvoorspelbaarheid en onzekerheid in hun opgave. Daarin is een patroon zichtbaar waarin tien opmerkelijke elementen zijn te onderscheiden. Tot op zekere hoogte putten zij allen uit combinaties van het onderstaande handelingsrepertoire:

### 1. Herkennen, erkennen en hanteren van complexiteit

Topbestuurders weerstaan de verleiding om *wicked problems* als 'tamme' problemen te behandelen. Ze respecteren de complexiteit en verstaan de kunst dit soort opgaven in de tijd te plaatsen. De tijd is dan niet zozeer een bron van stress, maar veel meer een inspirerende ruimte om samen met anderen te zoeken naar bruikbare inzichten, hanteerbaarheid en nog ongekende oplossingsruimte. Bewezen principes bij het hanteren van *wicked problems* zijn (Rittel, 1972; Mason en Mitroff, 1981; Van der Heijden, 2005; Scharmer, 2010):

- Herkennen en respecteren van complexiteit.
- Actief inschakelen van betrokken partijen en spelers.
- Respecteren van hun belangen, opvattingen, ervaringen en inzichten.
- Centraal stellen van het *proces* van gedachtevorming.
- Ontwikkelen van gedeelde mentale modellen en gemeenschappelijke 'verhalen' over de toekomstige omgeving.
- Opsporen, expliciteren en benutten van een breed spectrum van informatie.
- Stimuleren van *dialogo*, *conversatie* en *twijfel*.
- Aanspreken en stimuleren van het adaptief vermogen.
- Harmoniëren van een analytische aanpak en een holistische, synthetische benadering.

In de gesprekken verwijzen de bestuurders naar de werkzaamheid van deze principes in hun eigen praktijk.

### 2. Reduceren en vereenvoudigen van complexiteit

Een tweede beproefd concept is nog altijd om kwesties, waar dat kan, in overzichtelijke en hanteerbare stukjes op te delen. Compartimentering blijkt

een adequate reactie bij relatief overzichtelijke en ‘tamme’ problemen. Dat draagt ook bij aan overzicht en helderheid in de communicatie.

### 3. Anticiperen op de toekomst met scenario's

Scenario's vergroten het begrip van de omgeving en dragen bij aan gedeelde modellen van de toekomst. Door te denken in termen van ‘wat kunnen we doen als ...’ zijn bestuurders tot op zekere hoogte beter voorbereid op verrassingen. Met behulp van scenariovorming kan de onzekerheid in de omgeving worden verkend. Scenario's kunnen daarmee ook bijdragen aan het vergroten van de individuele en collectieve veerkracht en wendbaarheid. Het gezamenlijke adaptieve vermogen wordt aangesproken en ingezet (Van der Heijden, 2005).

### 4. Kiezen en creëren van een eigen toekomst

Door een eigen toekomst te kiezen wordt het voorspellen ervan een stuk eenvoudiger. Dit is in essentie een ander paradigma in het omgaan met onzekerheid. Hamel en Prahalad (1994) introduceren dit perspectief in *De strijd om de toekomst*. Zij beschrijven de zelfbewuste en proactieve werkwijze van innovatieve ondernemingen die het spel en de spelregels van een bedrijfstak veranderen. Door een visie te ontwikkelen en in die gevisioneerde toekomst zelf een eigen strategische positie te kiezen, kan het ongemak van onzekerheid en onvoorspelbaarheid worden gereduceerd. De toekomst kan niet worden voorspeld, maar wel worden gekozen. Het accent ligt op het zien en creëren van mogelijkheden, vaak tegen heersende conventies en opvattingen in.

### 5. Organiseren van diversiteit in de top

Topbestuurders benadrukken het belang van de complementariteit in de samenstelling van het topteam. Door verschillende inzichten en kwaliteiten aan te spreken en twijfel aan te moedigen ontstaan betere beslissingen. Deze opvatting sluit aan bij het inzicht van Van Vugt en Ahuja (2011) over ‘gedistribueerd leiderschap’. Zij verwijzen naar mathematische modellen, waaruit blijkt dat als onzekerheid en complexiteit regeren, gedistribueerd leiderschap beter werkt dan leiderschap door één individu. Ook Heifetz (1994) geeft aan dat zonder conflicterende referentiekaders, sociale systemen op een beperkte manier hun complexe omgeving onderzoeken. De vorming van een adequate topstructuur en het bevorderen van diversiteit daarin vergen subtiliteit en moed. Complementaire en contrasterende kwaliteiten zijn aanvullend, verschillend en deels ook oppositiekarakter. De kunst is een stijl en een vorm van competitieve coöperatie te ontwikkelen. Dat blijkt een delicate balans. Een overmaat aan competitie en gebrek aan gezamenlijkheid kunnen desastreuze gevolgen hebben, zoals zichtbaar in de beschrijving van Jeroen Smit over het functioneren van de top van ABN Amro (2008). Zonder competitie ligt echter het risico van groepsdenken op de loer.

### 6. Ontwikkelen van veerkracht en vitaliteit

In een complexe en turbulente omgeving is, zoals Pieter Winsemius in het interview het uitdrukte, onzekerheid *the name of the game*. Degene die het



beste met onzekerheid om kan gaan en er ook nog van kan genieten, is de winnaar van het spel. Topbestuurders kiezen hun aangrijpingspunten zowel in de structuur als in de cultuur van hun bedrijf om de veerkracht en vitaliteit te vergroten. Ze benutten de concepten van zelforganiserende, flexibele en kleinschalige organisatievormen die beter opgewassen zijn tegen dynamiek, grilligheid en veranderlijkheid dan grootschalige, hiërarchische eenheden. Daarnaast vertrouwen ze op het universele, oplossend vermogen van mensen. Ze versterken daarmee de veerkracht die nodig is bij het omgaan met verrassingen.

### 7. Respecteren van feitelijke én zachte informatie

De bestuurders zijn zowel gericht op het verkrijgen van feitelijke, objectieve informatie als op het opvangen van 'soft information'. Daarvoor benutten ze zowel hun interne als externe contacten en ook formele informatiebronnen. Ze blijken overigens een voorkeur te hebben voor de rechtstreekse informatie uit ontmoetingen met mensen. Koerszoekend navigeren ze door grote hoeveelheden gegevens, informatie en benutten daarbij zowel harde als zachte signalen. Op basis van ervaring, intuïtie, gevoel en stilzwijgende kennis (*'tacit knowledge'*) maken ze daaruit een selectie. Ze vertrouwen daarbij op een eigen innerlijk kompas en soms op het daarmee verbonden 'niet-plus gevoel'.

### 8. Aanspreken van de collectieve intelligentie in de organisatie

Een andere manier om complexiteit te hanteren zit in de benutting van de organisatie, vooral in het aanspreken van menselijke talenten en adaptieve vermogens. Daarbij blijkt een belangrijk principe werkzaam te zijn. Het gaat niet zozeer om het creëren van draagvlak voor oplossingen, maar veel meer om het delen van (de aanpak van) problemen en activeren van enthousiasme om eraan te werken. Daarmee dragen ze bij aan het opsporen en ontlokken van nog verborgen oplossingen.

### 9. Respecteren van het primair proces

Een belangrijk aangrijpingspunt voor het hanteren en reduceren van complexiteit zit in het respecteren van het primaire proces. Bestuurders beseffen dat de toegevoegde waarde van het bedrijf in dat proces wordt gecreëerd. Een dienende bestuurder denkt voortdurend vanuit de 'frontlijn' en stelt zichzelf de vraag wat daar nodig is om goed te kunnen presteren. In de ontmoetingen met de bestuurders klinkt ook herwaardering door voor het kennen, begrijpen en aanvoelen van de 'operatie'.

### 10. Niets doen en het goede moment afwachten

Tenslotte blijkt het een kunst, in ieder geval tijdelijk, niet direct te handelen. En even te wachten. Dat is nodig om overzicht te kunnen ontwikkelen en te behouden. Het blijkt ook een functionele houding om oplossingen voor complexe vraagstukken te laten ontstaan. De organisatie en de mensen daarvoor ook de tijd te gunnen. En niet in de laatste plaats om de eigen onbewuste processen hun gang te laten gaan, zodat gevoel voor de juiste beslissing kan

groeien. Dijksterhuis (2010) spreekt over de werking van onbewuste processen bij het nemen van moeilijke beslissingen. 'Je kunt bewust nadenken, maar je kunt ook je onbewuste het werk laten doen door er letterlijk of figuurlijk een nachtje over te slapen.' Stilstaan kan bijdragen aan vooruitgang. Reflectie, afstand, heroverwegingen en nieuwe vragen kunnen voorzien in onverwachte en nog ongedachte oplossingsruimte die zich als het ware vanzelf ontvouwt.

In het beschreven gedragsrepertoire blijken irrationaliteit, emoties en gevoel voor bestuurders op twee manieren van betekenis. In de eerste plaats is niet alles langs de weg van de rede met een logische analyse tot een oplossing te brengen. Juist voor de complexere vraagstukken en bij moeilijke beslissingen blijken intuïtie en gevoel een waardevolle bron van inzicht en overzicht op te leveren. Op de tweede plaats blijkt dat emotionele zelfkennis en besef van eigen gevoelens ook inzichten bieden over de wijze waarop anderen (kunnen) reageren op keuzen en beslissingen. Goede bestuurders zetten hun volledige menselijke repertoire in.

## EIGENSCHAPPEN VAN DEUGDZAME EN BEKWAME TOPBESTUURDERS

Er is een uitgebreide onderzoekstraditie, onder andere gebaseerd op 'klassieke' inzichten, die belangrijke aanwijzingen oplevert voor leiderschap en 'goed bestuur'.<sup>2</sup> In de literatuur komen de volgende eigenschappen van effectieve leiders naar voren: geloofwaardigheid en betrouwbaarheid, respect voor mensen en menselijke maat, generositeit, vertrouwen, eerlijkheid, dialoog, diplomatie, besluitvaardigheid, intelligentie, inhoudelijke competentie en visie.

In het vereiste repertoire van topbestuurders kunnen we een onderscheid maken tussen *being* en *doing*. *Being* verwijst naar integriteit, geloofwaardigheid, authenticiteit, moreel gezag, fatsoen, verantwoordelijkheidsbesef en 'eigen wijsheid'. Wie ben je als mens? Daar draait het echt om, vooral in moeilijker omstandigheden. *Being* is verbonden met deugdzaamheid. Daarnaast gaat het in de toppositie ook om 'doen': een paar kerntaken waar het écht om gaat en waarin de toegevoegde waarde en de rol van de eindverantwoordelijke topbestuurder tot uitdrukking komt. Het zijn drie met elkaar samenhangende kerntaken: sturen, organiseren en inspireren. De sturende kerntaak is gericht op het kiezen en ontwikkelen van de strategische identiteit, de reden en essentie van het bestaan van het bedrijf. De tweede kerntaak, organiseren, is gericht op het scheppen van een organisatorische omgeving en een operationeel systeem, waarin het mogelijk is voor medewerkers de strategische opgave te realiseren. De derde kerntaak van bestuurders is gericht op het inspireren van mensen, verbonden met een waarde(n)volle opgave. Bekwaamheden die daarmee samenhangen gaan over visie (vooruitziende blik), besluitvaardigheid, communicatie, diplomatie bij conflicten en inhoudelijke competentie (minimaal gevoel voor de 'business').

Gestapelde, intellectuele slimheid in topbestuur is niet toereikend. Dat kan zelfs ontaarden in list, bedrog, manipulatie, pervers gedrag en fraude. Wat

nodig is, is normativiteit. Vanuit het normatieve perspectief zijn de inzichten uit de deugdethiek bruikbaar. Van Tongeren (2008) spreekt over de ‘deugdethiek’ als de filosofie van de levenskunst. ‘Deugd’ betekent virtuositeit of excellentie, zichtbaar te maken in het dagelijkse, praktische leven. Deugden bieden volgens Schuyt (2006) een ander perspectief op het zoeken naar gemeenschappelijke waarden en normen. De charme van deugden is dat ze de vele inhoudelijke verschillen tussen zeer uiteenlopende waarden- en geloofssystemen overstijgen. Waarden- en normen discussies werken exclusief: ze benadrukken onze waarden tegenover die van anderen. De overeenkomsten daartussen worden verrassend groot als men naar de in elk geloof of waardenstelsel nagestreefde deugden kijkt. Deugden leggen de nadruk op het doen, op het praktische individuele handelen. Deugden bieden de ruimte voor eenieder om een eigen, unieke voortreffelijkheid na te streven.

De klassieke ‘kardinale’ deugden fungeren als een tijdloos inspirerend kompas, de deugden waar het om ‘draait’: verstandigheid, rechtvaardigheid, matigheid en moed. Het gaat daarbij zowel om theoretische wijsheid (sophia) als om ‘doen’, ‘karakter’ en ‘weten te handelen’ (prudentia). In de vertaling van Van Tongeren een vorm van (morele) verstandigheid, te verwerven door opvoeding en vorming. De essentie is om kennis en inzicht te verbinden met praktisch handelen, rekening houdend met omstandigheden, met belangen van anderen en met eigen belang. Kortom, de verbinding tussen ‘geweten’ en ‘weten’ is cruciaal.

Schuyt wijst naast de waarde van de klassieke deugden op het belang en de toepasbaarheid van gewone, alledaagse deugden, ontleend aan een studie van Gordon (2001) over de levensfilosofie van Primo Levi. Daarin worden dertien deugden geïdentificeerd: ‘Observeer nauwkeurig’, ‘Spreek en schrijf precies’, ‘Leg ervaringen vast in het geheugen’, ‘Wees vindingrijk’, ‘Houd maat’, ‘Durf fouten te maken’, ‘Zie dingen in perspectief’, ‘Wees creatief’, ‘Gebruik je gezond verstand’, ‘Wees een vriend’, ‘Vertel verhalen’, ‘Gebruik je gevoel voor humor’ en ‘Wees speels’. Een mogelijke associatie bij deugden van saaiheid verdampt onmiddellijk bij het doorleven van deze deugden. Het gaat juist om levenskunst en vitaliteit. Dat krijgt extra betekenis in de wetenschap dat Primo Levi deze deugden ontdekte en wist te praktiseren in de hel van een concentratiekamp.

Samenvattend gaat het in topbestuur om deugdzaam en bekwaam leiderschap. Dan ontstaat ook de kracht van het goede en inspirerende voorbeeld. Daar komt nog bij dat mensen proportioneel reageren: als we zien dat topbestuurders – mensen met een hoge status – veel respect tonen voor een belangrijke norm of deugd, dan groeit ook bij anderen het respect voor die norm sterk. Duidelijk blijkt hieruit de betekenis van topbestuurders als rolmodellen in zowel positieve als negatieve zin. Tegenover dwaasheid en corrumperende macht staan wijsheid en deugdzaam gezag.

Hoe word je een goed bestuurder en leider? Deze vraag kwam en passant op. De ontmoetingen met de bestuurders laten een genuanceerd beeld zien. Er blijkt niet 'één route naar succes te zijn'. Wel gaat het erom zelf goed te weten wat je wel en niet wilt, zonder obsessief op een persoonlijk doel af te gaan. De verhalen geven eerder blijk van een individuele ontdekkingsreis, waarin gaandeweg betekenisvolle inzichten en ervaringen ontstaan. Inspirerende en soms ook 'foute' voorbeelden fungeren als 'toetssteen' en 'slijpsteen' voor het ontdekken van een eigen identiteit, levensfilosofie en spelstijl.

Gedrevenheid, fascinatie en gepassioneerde betrokkenheid bij een discipline, een sector of een bedrijfstak voorzien dikwijls in een geloofwaardig en gezaghebbend fundament. Er is tot op zekere hoogte ook wel sprake van herstel van het belang van inhoudelijke (ervarings-)kennis. Aan de andere kant kan een doorleefde ervaring in een andere omgeving ook een waardevolle, onorthodoxe impuls opleveren en creativiteit aanmoedigen. Affiniteit en oprechte belangstelling zijn dan overigens wel minimale voorwaarden om in positie te kunnen komen. Statusbehoefte lijkt eerder een contra-indicatie dan een aanbeveling, hoewel je het in de eindverantwoordelijke topositie wel leuk moet vinden om in de schijnwerpers te staan.

Zowel theorie als praktijk dragen bij aan ontwikkeling van het bestuurdersvak. Aanleg en talent doen er toe. Besturend leiderschap en ondernemerschap komen meer uit de persoon en minder uit de managementtechniek. Persoonlijke kwaliteiten die verschil maken gaan over het belang van holistisch en conceptueel denken, over patroonherkenning en overzicht en over het kunnen verbinden van mensen, processen en activiteiten. En over de moed om keuzen te maken in een structureel onzekere, onvoorspelbare omgeving.

## 6. Reflecties

Tenslotte verwoord ik enkele persoonlijke reflecties op de opbrengsten en de betekenis van het onderzoek.

Mijn adviespraktijk en ook het dagelijks leven leren dat velen, buiten het zicht van de schijnwerpers, erop uit zijn om goede dingen te doen. Veel bestuurders willen deugen. Daarbij worden fouten gemaakt en goede intenties zijn nog geen garantie voor succes. Maar de gedrevenheid om het goede te doen staat vaak voorop. Het zijn kostbare kwaliteiten. Niet zozeer omdat ze schaars zijn, maar omdat ze waarde(n)vol zijn. Tegelijkertijd zijn het kwetsbare kwaliteiten, omdat ze in de alledaagse werkelijkheid beproefd worden en breekbaar zijn. Een enkele fout, vergissing of misser kan een zorgvuldig opgebouwde reputatie schaden.

De vraag is of deugzaam én bekwaam ook succesvol is. Dat hangt onder andere af van de definitie van succes. Kortetermijnsucces in louter financiële ter-

men is heel wat anders dan het realiseren van gebalanceerde maatschappelijke meerwaarde op de langere termijn. Goede topbestuurders zijn zich bewust van het belang van economische vitaliteit, maar gaan primair voor waarde en welvaart.

In het onderzoek is gekozen voor een sociaal-constructivistisch kader. Dat past op zich goed in een postmoderne samenleving waarin de unieke levensverhalen van mensen steeds meer ruimte krijgen. Tegelijkertijd is er ook een min of meer feitelijke bestuurlijke en organisatorische werkelijkheid. Sterker, een inspirerend verhaal zonder respect voor feiten, kan gemakkelijke leiden tot luchtflitseriej. Retorische kwaliteit is essentieel voor het aanspreken van de spirit en ziel van mensen. Maar retorica vraagt ook maatvoering. Vorm kan van middel tot doel verworden. De klassieke filosofen wezen al op die valkuil. Zeker in de context van een 'mediacratie' is dat risico niet denkbeeldig. Belangrijker bovendien dan retorische begaafdheid is zichtbaar en geloofwaardig gedrag. Proza en praktijk moeten kloppen met elkaar. Bestuurders die het spel en de spelregels niet alleen definiëren, maar die dat in hun persoon vooral zijn en voorleven.

Gebalanceerd bestuur respecteert zowel de narratieve werkelijkheid van constructies en percepties als de objectiveerbare werkelijkheid van de feiten.

De veronderstelling in het onderzoek is dat topbestuurders bewust handelen en beslissen. Er is een wassende nieuwe stroom onderzoekspublicaties over de werking van onze hersenen en de (veronderstelde) vrije wil. Relativerend en ook relevant in relatie tot dit onderzoek is de opvatting van de sociaalpsycholoog Baumeester (2011): '... We moeten al die kritiek op het bewustzijn serieus nemen. Maar dat betekent niet dat zo iets ongewoons en gecompliceerds als menselijk bewustzijn geen enkele waarde of functie zou hebben ... Het bewustzijn maakt plannen en het onbewuste voert die uit ... Wij kunnen ons gedrag werkelijk baseren op wat we denken over het verleden en de toekomst ...'

Deze gedachte is relevant voor de bestuurlijke werkelijkheid. Immers bestuurders zijn bij uitstek degenen die de kunst moeten verstaan een vloeiende verbinding te realiseren tussen verleden, heden en toekomst.

Reflecteren in een veilige omgeving blijkt voor bestuurders een cruciale conditie te zijn voor behoud van (mentale) gezondheid: een kring van vertrouwelingen, privé en professioneel, die kritisch en tegelijkertijd met empathie een klankbord kan zijn bij lastige keuzen en afwegingen. Een ruimte die nodig is om te kunnen ontsnappen aan de dagelijkse kakofonie van een amechtige 'staccato cultuur' (Zijderveld, 1991) en om overzicht te blijven behouden. Leiderschap is zowel actief als reflectief en veronderstelt een voortdurende beweeglijkheid binnen en buiten het spel. Heifetz (1994) stelt dat het 'eenzame krijger model' van leiderschap gelijk staat aan heroïsche zelfmoord. Iedereen heeft blinde vlekken in de eigen waarneming waardoor visies van anderen nodig zijn. Iedereen heeft ook passies die een zekere teugelvordering vereisen. En iedereen kan onder stijgende druk het overzicht kwijt raken.

Dit onderzoek is specifiek gericht op bestuurders in eindverantwoordelijke posities. Wordt hiermee opnieuw een geromantiseerd en heroïsch beeld van leiderschap in de top neergezet? In mijn onderzoek laat ik zien dat een model van gedistribueerd en collectief leiderschap het best lijkt aan te sluiten bij de context van een complexe informatiesamenleving. Dat relativeert een mogelijk veronderstelde almacht van de topman of topvrouw. Talenten en bekwaamheden, maar ook deugden zijn op veel plaatsen zichtbaar en niet exclusief voor mensen in de top. Topbestuurders hebben wel een extra verantwoordelijkheid de ruimte en condities te scheppen om die collectieve wijsheid tot bloei te laten komen.

De oriëntatie op bekwaam én deugdzaam topbestuur vergt ook een andere kijk van toezichhouders bij beslissingen over de invulling van de topositie. De centrale vraag is dan: Wat heeft de kandidaat-bestuurder tot nu toe in de praktijk laten zien? Getuigt het zichtbare gedrag niet alleen van ambitie en slimheid, maar ook van wijsheid en deugdzaamheid? En vervolgens: wordt de bestuurder daar ook op beoordeeld en aangesproken? De ontwikkeling van die kwaliteiten dient bovendien een prominente plaats te krijgen in programma's voor leiderschapsvorming.

In goed topbestuur gaat het uiteindelijk om dienen en deugen in het perspectief van een opgave die ertoe doet. Dat is kostbaar en kwetsbaar.

### Noten

1. Herco Uniken Venema, president Rechtbank Utrecht, Goof Hamers, president-directeur IHC Merwede, Dick Berlijn, oud-commandant der Strijdkrachten, Roxanne Vernimmen, voorzitter raad van bestuur Altrecht, Meiny Prins, algemeen directeur Priva, Frank Candel, voorzitter raad van bestuur LSG-Rentray, Joop van Oosten, oud-bestuursvoorzitter Koninklijke BAM Groep, Bert Heemskerk, oud-voorzitter Rabobank, Anja Grootoont, gemeentesecretaris Almere en Pieter Winsemius, oud-minister.
2. Tuchman, 1984; Heifetz, 1994; Kets de Vries, 1994; Collins, 2001; Kouzes en Posner, 2003; Verstraeten, 2003; Mintzberg, 2004; Schuyt, 2006; MacCoby, 2007; Owen, 2008; Van Tongeren, 2008; Frissen, 2009; Scharmer, 2010; Grint, 2011; Van Vugt en Ahuja, 2011.

## Literatuur

- Argyris, C. – *Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change.* – San Francisco, CA : Jossey Bass, 1993
- Collins, J. – *Good to great.* – London: Random House Business Books, 2001
- Depuyd, P. – *De Kloof, Hoe de breuk tussen Belgen en Nederlanders Fortis fataal werd.* – Amsterdam/Rotterdam : Prometheus/NRC Handelsblad, 2010
- Dijksterhuis, A. – *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel.* – Amsterdam : Uitgeverij Bert Bakker, 2010
- Egbersen, G. – *Fatale remedies. Over onbedoelde gevolgen van beleid en kennis.* – Amsterdam : Pallas Publications, 2009

- Frissen, P.H.A. – *Gevaar verplicht. Over de noodzaak van aristocratische politiek.* – Amsterdam : Van Gennep, 2009
- Gioia, D.A., and K. Chittipeddi – Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. – *Strategic Management Journal*, vol 12, p 443-448. John Wiley & Sons Ltd., 1991
- Gordon, R.S.C. – *Primo Levi's Ordinary Virtues, from testimony to ethics.* – 2001
- Grint, K. – *A history of leadership. SAGE handbook of leadership.* – London : SAGE, 2011
- Hamel, G., en C.K. Prahalad – *De strijd om de toekomst.* – Schiedam : Scriptum Management, 1994
- Heifetz, R.A. – *Leadership Without Easy Answers.* – London : The Belknap Press of Harvard University Press, 1994
- Heijden, K. van der – *The Art of Strategic Conversation.* – West Sussex : John Wiley & Sons Ltd, 2005
- Kets de Vries, M.F.R. – *Leiders, narren en bedriegers.* – Schiedam : Scriptum Books, 1994
- Kouzes, J.M., en B.Z. Posner – *Credibility. How leaders gain and lose it, why people demand it.* – San Francisco : Jossey-Bass, 2003
- Mason, R.O., and I.I. Mitroff – *Challenging Strategic Planning Assumptions.* – New York : Wiley, 1981
- Metze, M. – *Kortsluiting, hoe Philips zijn talenten verspeelde.* – Nijmegen : SUN, 1991
- Metze, M. – *Let's make things better.* – Nijmegen : SUN, 1997
- Mintzberg, H. – *Managers, maar dan echte. Over de praktijk van het managen en de vorming van managers. Managers not MBA's.* – Schiedam : Scriptum, 2004
- Owen, D. – *Zieke wereldleiders, hoe overmoed, depressie en andere aandoeeningen politieke beslissingen sturen.* Nederlandse vertaling door Bart Voorzanger. – Amsterdam : Nieuw Amsterdam, 2008
- Ramaer, J. – *De geldpers. De teloorgang van mediaconcern PCM.* – Amsterdam : Prometheus, 2009
- Rittel, H. – *On the planning crisis; Systems Analysis of the 'First and Second Generations'.* – *Bedrijfsokonomien* No. 8.
- Scharmer, C.O. – *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient. Open geest, open hart, open wil.* – Zeist : Christofoor, 2010
- Schuyt, K. – *Democratische deugden. Cleveringa-oratie.* – Amsterdam : Leiden University Press, 2006
- Smit, J. – *De prooi, Blinde trots breekt ABN Amro.* – Amsterdam : Prometheus, 2008
- Smit, J. – *Het drama Ahold, IJdelheid en hebzucht aan de top.* – Amsterdam : Balans, 2004
- Tongeren, P. van – *Deugdelijk leven. Een inleiding in de deugdethiek.* – Amsterdam : SUN, 2008
- Tuchman, B. – *De mars der dwaasheid.* – Amsterdam : Agon BV, 1984

- Verstraeten, J. – *Leiderschap met hart en ziel. Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*. – Tielt, België : Lannoo, 2003
- Vries, J. de, en P. Bordewijk – *Rijdende treinen en gepasseerde stations. Over Sebreñica, de kredietcrisis en andere beleidsfiasco's*. – Amsterdam : Van Genep, 2009
- Vugt, M. van, en A. Ahuja – *De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en anderen volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. – Utrecht : A.W. Bruna Uitgevers, 2011
- Weijers, R. – *Dienen en Deugen, kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders*. – Amsterdam : Mediawerf, 2011
- Wit, B. de, en R. Meyer – *Strategy Synthesis*. – London : Thomson Learning, 1999
- Witvliet, L. – *Beeldenstorm. Een (re)constructie van de interimmanager*. – Amsterdam : Dutch University Press, 2005
- Zijderveld, A.C. – *Staccato cultuur*. – Utrecht : Lemma, 1991
- Zwan, A. van der – *Handelaars in onrust, de strijd om de macht bij de spoorwegen*. – Amsterdam : Balans, 2010.