

# Levenswijsheid voor managers

## Leiders van nu ontkomen niet aan ethiek

Nina Lazeron  
en Wim Galjee

Op bestuurders en managers wordt een steeds groter moreel appel gedaan. Niet alleen de winstgevendheid en financiële continuïteit van ondernemingen staan onder druk, onder invloed van de huidige tijdgeest staat ook de reputatie van bestuurders en bedrijven op het spel. Managers en bestuurders hebben te maken met een veranderende publieke opinie, die van ondernemingen een duidelijke maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid voor de omgeving vraagt. Moreel, verantwoordelijk en zingevend leiderschap is gevraagd.

Het is de vraag in hoeverre hieraan aandacht wordt besteed in de voorbereiding van leiders op hun taken. Een bedrijfs-economische educatie sec volstaat daartoe niet. Er is behoefte aan een vorm van intellectuele en morele vorming, waarin de ontwikkeling van de menselijke potentie en een brede verantwoordelijkheid voor het welzijn van de maatschappij een centrale plaats innemen.

De meeste managers zijn goed opgeleid en ervaren. Maar inmiddels wordt er een beroep gedaan op een zichtbare morele verantwoordelijkheid, niet alleen voor de eigen medewerkers, afnemers en andere belanghebbenden, maar ook voor de verdere omgeving waarin de onderneming zich bevindt. Daarmee staan managers voor een opgave waarvoor ze niet zijn opgeleid en waarmee geen ervaring is opgedaan.

Een manager van een bekende uitgeverij in het zuiden van Europa, M., loopt daar nu tegenaan. Zij heeft bewust voor haar baan en dit bedrijf gekozen. Haar bedrijf speelt op nationaal niveau een belangrijke rol in de literaire en culturele wereld. Door de recessie staat ze inmiddels aan de vooravond van een grote reorganisatie, met tientallen ontslagen en een forse kostenreductie. Het moreel in haar bedrijf is laag: iedereen ziet de bui al hangen. Adviseurs, het management en andere direct betrokkenen geven tegenstrijdige signalen over wat nodig is. Tot zover niet leuk maar wel voorspelbaar. Daaroverheen komt nu ook kritiek van de buitenwereld: dit bedrijf wordt gezien als behorend tot het cultuurgooi van het land en enkele auteurs laten geen mogelijkheid voorbijgaan om de media te zoeken en het management en de eigenaar van het bedrijf als kille geldwolven af te schilderen. Onder zoveel druk van buitenaf en met de zwaarste opdracht in haar loopbaan voor de boeg, zijn haar tot nu toe opgedane kennis en ervaring niet toereikend. Het vraagstuk waarvoor ze staat, is niet alleen economisch van aard. Haar droom is een gezond bedrijf, waar mensen betekenisvol samenwerken en een maatschappelijke bijdrage leveren.

### Niet George W. Bush

Managers en bestuurders hebben meer nodig dan hun ervaring en hun veelal vooral bedrijfs-economische kennis. Wat te denken van de, deels nieuwe generatie, managers van bedrijven die tot voor kort nog op de rand van de afgrond stonden, zoals vele banken, of dat dreigen te komen, denk aan BP sinds de olieramp voor de Amerikaanse kust. Niet alleen de aandeelhouder, maar ook de publieke opinie kijkt kritischer dan ooit naar het bedrijfsleven. In de politiek ontstaat hetzelfde fenomeen: politici hebben de verantwoordelijkheid richting en betekenis te geven aan een sterk gefragmenteerde en geïnstrumentaliseerde maatschappij, waarin welvaart nog steeds wordt uitgedrukt in financiële cijfers.

Nobelprijswinnaar Amartya Sen stelt voor welvaart à la Maslow uit te drukken in de mate waarin mensen in staat zijn bepaalde functies in het leven te vervullen als eten en kleren kopen, wonen, werken en zinvolle tijdsbesteding. Als voorwaarde geldt dan dat dit alles gebeurt in een omgeving waarin ze zonder problemen kunnen ademen.

Er is een zoektocht gaande naar nieuwe mo-

rele ankers op diverse terreinen en we verwachten daarin van leiders — zowel politici als bestuurders en managers — een prominente rol. Vraag mensen naar inspirerende leiders en ze noemen Mandela, Gandhi of de dalai lama, maar niet George W. Bush. De gewenste eigenschappen voor de huidige problemen lijken dus een zekere vorm van levenswijsheid en evenwicht te zijn, in combinatie met onbaatzuchtig leiderschap en oog voor de omgeving.

### Personen die juist handelen

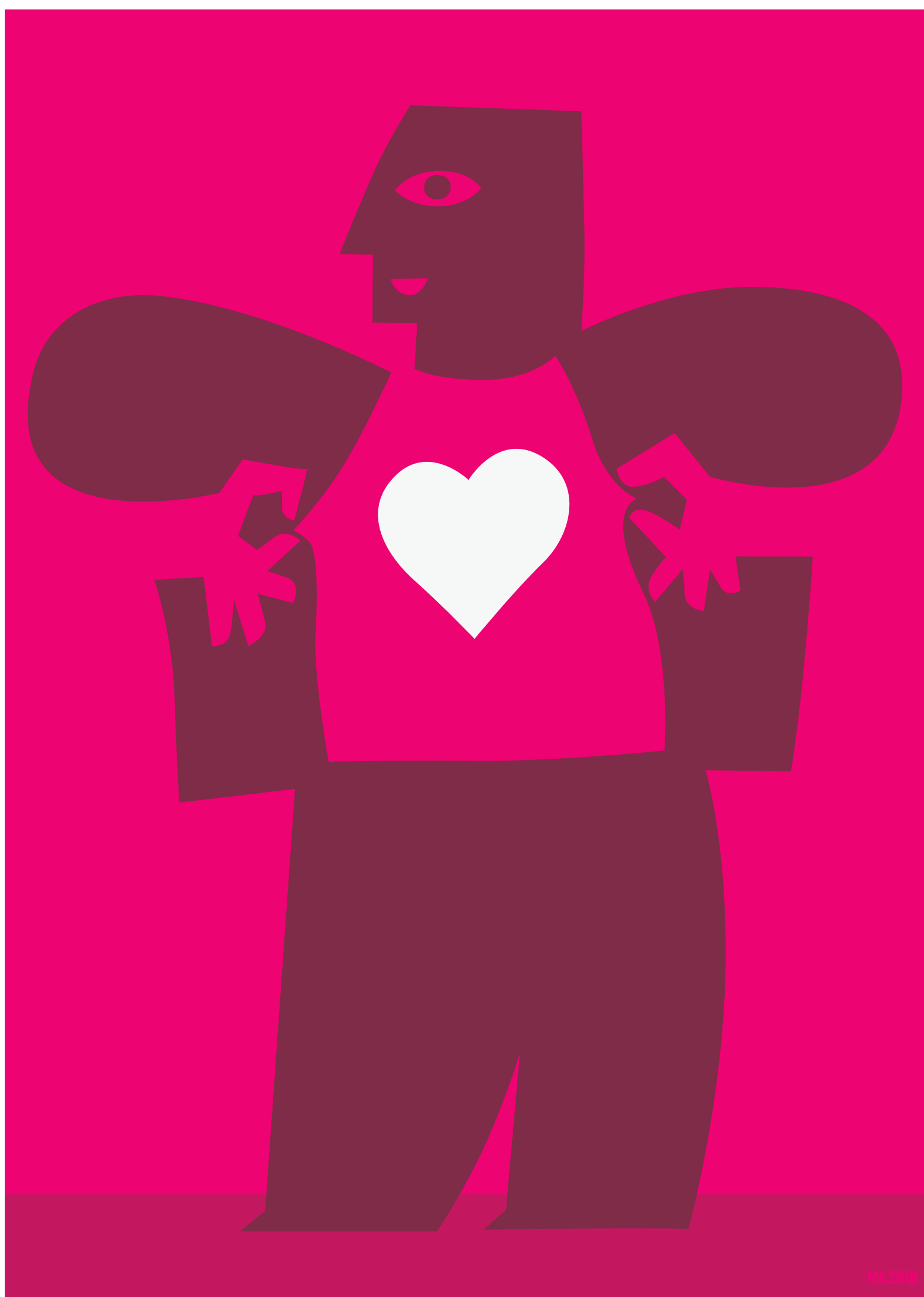
Maar wat moet precies verstaan worden onder levenswijsheid? De Duitse psycholoog Paul Baltes reserveert het begrip 'levenswijsheid' voor personen die in allerlei situaties juist weten te handelen. Hij schetst een aantal specifieke eigenschappen waarover leiders zouden moeten beschikken. Zo hebben zij een beeld van de toekomst zonder de realiteit uit het oog te verliezen. Ze hebben een duidelijk moreel kader of beeld van het goede en juiste leven, ze vertrouwen op hun eigen oordeelsvermogen, maar staan open voor verandering en beseffen dat iedere situatie een eigen oplossing vraagt. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de gemeenschap waarvan ze deel uitmaken. Onder druk handelen ze niet direct of impulsief, maar denken ze na over de beste oplossing voor iedereen, waarbij ze in staat zijn conflicten van diverse kanten te bekijken. Ze zijn betrokken, maar houden een zekere distantie. Ze onderkennen hun eigen emoties en handelen niet vanuit verdriet, boosheid of angst, maar vanuit de verantwoordelijkheid die ze voor het geheel voelen. Ze beseffen dat niet alles beheersbaar is en dat dingen in hun eigen tempo en op een eigen moment gebeuren.

Daarnaast laten goede leiders anderen in hun waarde en tonen ze compassie met de kwetsbaarheid van anderen. Ze accepteren dat mensen niet volmaakt zijn, ook zij zelf niet. Ze onderkennen de complexiteit van de wereld, verzetten zich tegen een simplistisch wereldbeeld en tegen slachtofferschap waarbij de ander de schuld krijgt van het eigen ongeluk. Managers en bestuurders die op een dergelijke manier in het leven staan, hebben een brede kijk op de werkelijkheid en voelen, naast een economische, ook een grote morele, ethische en ecologische verantwoordelijkheid voor de wereld. Levenswijsheid voor bestuurders en managers lijkt een onmisbare kwaliteit om in de huidige tijd de juiste verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Valt een dergelijke levenswijsheid te leren? Kun je, zoals Socrates zei, 'deze wijsheid van het ene in het andere glas gieten?' Herman Hesse laat in zijn beroemde roman *Siddharta* zijn hoofdpersoon de uitspraak doen 'dat wijsheid niet iets is wat je weet en anderen kunt meedelen. Je kunt haar zien, vinden en beleven, ze kan je tot steun zijn en je kunt er wonderen mee verrichten. Maar leren?'

Uit onderzoek blijkt dat levenswijsheid tot stand komt via zogeheten hardships, breuklijnen in het persoonlijke leven die je als mens vormen. Het zijn kritische, niet geplande ervaringen in de loopbaan van managers en bestuurders, zoals persoonlijke trauma's rond ingrijpende, levensbepalende zaken als geboorte, huwelijk, scheiding, verlies en dood, zakelijke mislukkingen of besluiten die fout uitpakken, ingrepen in de loopbaan zoals ontslag en demotie, of conflicten met medewerkers. Cruciaal daarbij is dat er tijd wordt besteed aan zelfreflectie, het benoemen van de 'lessons learned'. Specifieke vormen van educatie kunnen dit proces ondersteunen. Educatie die meer is dan het opdoen van bedrijfskundige kennis en de ontwikkeling van persoonlijke leiderschapscompetenties in MBA's en incompany-programma's. Het gaat om een aanbod dat zich richt op de geestelijke vorming via de ontwikkeling van een esthetisch, ethisch, maatschappelijk en ecologisch bewustzijn. Een aanbod dat ruimte biedt voor reflectie op de hardships.

Persoonlijke, geestelijke en morele vorming, met bestudering van wetenschap, literatuur, kunst en filosofie, helpt de manager bij de ontwikkeling van mensenkennis in een wereld waarin emoties, drijfveren, onzekerheden en angsten een rol spelen. Het geeft hem daarmee een beter zicht op menselijk gedrag, van zich-



Illustratie: Max Kisman

### Moreel appel

### Bedrijfs-economische educatie volstaat niet voor leiders

### Intellectuele en morele vorming zijn noodzakelijk voor goed leiderschap

### Levenswijsheid komt tot stand door te leren van breuklijnen in het persoonlijke leven

zelf van de mensen aan wie hij leiding geeft, waardoor zijn handelen in complexe situaties meer aangestuurd wordt door een bredere afweging van verschillende opties. Het gaat om het ontwikkelen van het vermogen in onzekere situaties — situaties dus waarin niet eenduidig beslist kan worden wat gedaan of nagelaten moet worden — tot een verstandige en duurzame afweging te komen.

### Zelfreflectie is geen panacee

Geestelijke vorming is daarmee nog geen garantie voor juist handelen. Marjolijn Februari maakt dit pijnlijk zichtbaar in haar roman *De literaire kring*. Een leesclub van invloedrijke dorpsgenoten bespreekt regelmatig hoogwaardige literatuur, 'uit een verlangen naar verdieping en omdat er kortom meer is, vroeg of laat krijgen alle mensen behoefte aan innigheid. Ze willen bevestiging. Ze willen horen dat veel in het leven vergeefs is, en veel om niet, dat het bestaan een terloopse bezigheid is, een vluchtige illusie, en dat dat goed is.' Allens wordt duidelijk dat lidmaatschap niet per definitie leidt tot meer menselijkheid en moreel juist handelen. De kring houdt haar betrokkenheid bij een moreel chemicaliënschandaal al jaren in de doofpot. Zelfreflectie via diverse bronnen is daarmee niet de panacee voor moreel handelen. Maar zij kan wel bijdragen aan de ontwikkeling van een bredere visie op de werkelijkheid, mits er uiteindelijk ook verantwoordelijkheid voor het eigen handelen wordt genomen.

De huidige populaire, vaak Angelsaksisch georiënteerde managementliteratuur voldoet in vrijwel geen enkel opzicht aan de noodzaak tot persoonlijke, morele en geestelijke vorming. Integendeel, zij is als het lezen van de Bouquetreeks waarin het verlangen de prins of prinses te zijn na afloop niet wordt ingelost door een volwaardig antwoord op de weerbarstige uitdagingen van het echte leven. Er blijft vooral een romantisch gevoel over van een ideale wereld, waarin de manager de heldenrol op zich neemt, zolang hij de regels maar in acht neemt. In de literatuur, geschiedenis, filosofie, kunst en muziek wordt deze beperking ontlo-

pen en komen kwetsbare mensen voor die in complexe situaties niet altijd het juiste antwoord paraat hebben. Mensen die voor de opgave staan bronnen in zichzelf aan te boren, persoonlijke en professionele dilemma's op te lossen en morele waarden en drijfveren te ontdekken of te kiezen die hun handelen bepalen.

Een voorbeeld van een dergelijk verhaal is *Things Fall Apart* van de Afrikaanse Nobelprijswinnaar Chinua Achebe. Tegen een achtergrond van een imperialistische, blanke heerschappij, die onder het mom van het ware geloof een volk en cultuur vernietigt, draait het verhaal vooral om moreel leiderschap. Okwondo is als leider gekozen vanwege zijn moed en fysieke kracht, waarden die voor zijn stam allesbepalend zijn. Maar dan verandert de wereld. Okwondo houdt vast aan zijn eigen starre denkbeelden. Waar moed en kracht eerst zijn sterke kanten waren, worden ze nu zijn ondergang.

De verantwoordelijkheid voor de gehele gemeenschap, zowel voor de eigen medewerkers als voor de vijanden, plus de wisselwerking tussen deze beide groepen, worden in Achebes boek nadrukkelijk aan de orde gesteld. Doorreflectie op dit thema kan eerder genoemde manager M. zichzelf de gelegenheid geven haar eigen morele kaders en waarden te overdenken, alvorens te besluiten hoe ze de organisatie door deze moeilijke fase moet loodsen. Zij kan zich, met Okwondo in het achterhoofd, afvragen welke kritiek haar te wachten staat en haar houding bepalen. Het tonen van compassie met zowel voor- als tegenstanders, het met afstand kijken naar de eigen emoties en handelen vanuit deze afstand, kunnen haar enerzijds meer kracht geven en anderzijds het beeld van de werkelijkheid, waarin zij maar een nietige rol speelt, vergroten. Zodat ze dicht bij zichzelf en haar mensen kan blijven en datgene kan doen wat voor de continuïteit van de organisatie noodzakelijk is.

Bedrijfsmatig goede beslissingen ontstijgen het economisch belang. Levenswijsheid is essentieel voor goed leiderschap. Geestelijke vorming is geen luxe maar een noodzakelijke voorwaarde om de rol en verantwoordelijkheid die de omgeving aan leiders vraagt waar te maken.



Nina Lazeron en Wim Galjee zijn oprichters van Academia Aemstel.

