

Waarom is het zo moeilijk om leiders te vinden die deugden?

Onlangs werd ik getriggerd door een interview dat Beatrice de Graaf gaf in het TV programma Buitenhof. Zij is hoogleraar geschiedenis in Utrecht en vertelt over een les van Nederlands historicus Johan Huizinga over het belang van deugden voor leiderschap in de klassieke Aristotelesiaanse zin (beheersing, wijsheid, moed en rechtvaardigheid). Wat is de definitie van een goede leider volgens Huizinga en De Graaf? Het is iemand die genoeg slimheid heeft om in de publieke ruimte te handelen volgens een hoger doel.



De meeste leiders affirmeren dat zij beheerst, wijs, moedig en rechtvaardig zijn. De grootste uitdaging is om woorden en daden aan elkaar te laten smelten. De vraag is dan in hoeverre mensen de deugden vertalen in hun daden, in hun handelen. Welk gedrag zien we en wat zegt het zichtbare gedrag over de deugden van de leider? Is wat ze zeggen en wat zij doen coherent of juist niet? Als je goed om je heen kijkt, dan blijkt dat goede leiders moeilijk te vinden zijn. In juli 2024 verscheen het artikel uit Working Paper 32699 “how do you find a good manager?” geschreven door economen uit verschillende landen, te weten: Ben Weidmann Joseph Vecchi Farah Said David J. Deming Sonia R. Bhalotra. Op basis van zowel theoretisch als empirisch onderzoek wordt aangetoond dat een goede leider iemand is die er consequent voor zorgt dat zijn/haar team meer produceert dan de som der delen. Zij werkten met proefpersonen, proefleiders en proefwerknemers die teams vormden en problemen moesten oplossen. Het

hoofddoel was het volgende: de taken zo efficiënt mogelijk verdelen en individuen motiveren zodat het team zoveel mogelijk problemen kon oplossen. Elke leider kreeg een score die naast andere eigenschappen gelegd werd zoals: IQ, empathie, vermogen om te delegeren, geslacht, motivatie om leiders te zijn. Het onderzoek laat zien dat mensen die zichzelf geschikt vonden om de leiding te hebben slechter presteerden dan leiders die op willekeurige basis als leiders aangewezen werden. Mensen die de macht opeisen, overmoedig zijn blinken vaak uit door hun gebrek aan sociale vaardigheden. In het artikel wordt opgemerkt dat vrouwen vaak betere leiders waren dan mannen. “Goede managers zijn niet noodzakelijk de meest luidruchtige leiders; soms zijn ze stil maar effectief, als ruwe diamanten”. Dit doet mij denken aan premier Jacinda Ardern die geprezen werd om haar grondhouding na de terroristische aanslag op een aantal moskeeën in Christchurch in 2019 en om haar aanpak van de coronapandemie in 2020. Zij werd genoemd als voorbeeld in leiderschap: vriendelijk, empathisch, sociaal en in staat om harde beslissingen te nemen.

Waarom is het belangrijk om leiders te hebben die deugen?

Iemand die deugt is volgens het woordenboek iemand die absoluut voldoet aan de eisen van de moraliteit of kwaliteit. In een wereld, die ongrijpbaar is, hebben mensen behoefte aan houvast, betrouwbaarheid en hoop. In de serie “the story of Zelensky” wordt uitgelegd waarom Oekrainers in 2019 op Zelensky gestemd hebben en hoe de oorlog zijn persoonlijkheid onthuld heeft: hij wordt beschreven als authentiek en moedig. Hij zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. Hij handelt volgens een hogere doel, namelijk de vrijheid en onafhankelijkheid van Oekraïne, rekeninghoudend met de rechten van de democratie.

Elke leider heeft te maken met de volgende vragen: Wat is de koers? Waar moet ik me op richten? Wat zijn ieders sterke en zwakke punten? Wie gaat wat doen? Om een effectieve leider te zijn, moet je nadenken over de juiste takenverdeling tussen de werknemers zodat het collectieve succes behaald kan worden. Het is ook belangrijk dat je weet hoe je met iemand moet communiceren om hem of haar te helpen verbeteren. Het vraagt aanpassingsvermogen en inlevingsvermogen. Leiders selecteren op deze vaardigheden zou het welzijn en de productiviteit van organisaties aanzienlijk verhogen. De complexiteit van vraagstukken neemt allen maar toe en vraagt om lef, lenigheid en authenticiteit.

Hoe komt het dan dat veel leiders geen goede leiders blijken te zijn? Er zijn verschillende verklaringen:

1. **Het Peter Principle**, het syndroom van de incompetente leider gebaseerd op het promotiesyndroom, is vandaag de dag nog steeds actueel. Het principe luidt als volgt: “elke werknemer in een hiërarchie stijgt tot haar of zijn niveau van onbekwaamheid”. Deze theorie op het gebied van organisatiekunde werd bedacht door de Canadese psycholoog Laurence J. Peter. In 1969 heeft Raymond Hull deze theorie uitgewerkt in zijn boek “The Peter Principle”. Helaas is deze trend nog steeds sterk aanwezig. Veel werknemers zijn gevoelig voor status en hoge salarissen. Zij ambiëren functies die hoog ingeschaald zijn en gepaard worden met macht en bevoegdheden. In veel bedrijven wordt persoonlijke groei gekoppeld aan het bereiken van hogere functies. “Ik ben omdat ik parafeer” was een kreet die genoemd werd door ex-collega’s. Achter deze enigszins ironische zin schuilt een vorm van waarheid. Werknemers worden namelijk vaak bevorderd op basis van hun prestaties in hun vorige functie totdat ze een niveau bereiken waarop ze niet meer competent zijn, omdat de vereiste vaardigheden niet dezelfde zijn voor elke functie. Als je eenmaal gepromoveerd bent, is het te laat, want het is algemeen bekend dat het uiterst zeldzaam is dat iemand gedegradert of gedegradert wordt. Het belang van de deugden verdwijnt naar de achtergrond.
2. **Overschatting wordt beloond**. Uit het onderzoek “how do you find a good manager?” blijkt dat ambitieuze, extraverte dominante mensen zichzelf snel als geschikte leiders achten. De overschatting is op zich geen probleem zolang dezelfde mensen niet structureel gepromoveerd worden tot leidinggevers. Andere mensen gaan dan zulk gedrag nadoen. Het wordt nog ingewikkelder wanneer organisaties juist dit gedrag aanmoedigen en stimuleren of wanneer de manier om meer salaris te krijgen niet zonder het bekleden van hogere functies kan. Zo houdt je het systeem in stand.
3. **De “quick en dirty” oplossing**. In tijden van arbeidskrapte is de verleiding groot om mensen aan te nemen die niet voldoen aan het gewenste profiel. Mensen die binnen de organisatie onbekend zijn krijgen soms na slechts één “klikgesprek” een leidinggevende positie. Onder het mom van “*de plek is in ieder geval gevuld en werknemers hebben in ieder geval een leider*” wordt deze “quick en dirty” oplossing toegepast. Snelheid prevaleert boven kwaliteit en zorgvuldigheid met alle mogelijke consequenties van dien op lange termijn. Vaak worden incompetente leidinggevers gelijk in het diepe gegooid zonder zwemvest. Resultaat: burn-out, stress en negatieve consequenties voor het hele team en organisatie.

4. [De kloof tussen de systeemwereld en de leefwereld neemt toe](#). De filosoof Habermas heeft deze begrippen geïntroduceerd. De leefwereld is de alledaagse werkelijkheid van mensen: ons leven en de omgang met anderen. De systeemwereld is de wereld van beleid en beheer, van regels en plannen. Als de leider niet in contact is met de leefwereld, niet genoeg tijd neemt en aandacht geeft aan zijn/haar team dan is het risico vrij groot dat interventies door de leider gedaan worden die averechts werken. Het team voelt zich dan onbegrepen en verwaarloosd. Als deze situatie binnen een organisatie niet bespreekbaar is, als het aanspreken van leiders niet plaatsvindt of als de situatie niet verandert kunnen er op termijn twee situaties zich voordoen. Als de groep sterk genoeg is kan er een afstootreactie plaatsvinden. Als de cohesie van de groep ontbreekt, dan zullen sommige werknemers die de situatie niet accepteren vertrekken. In het laatste geval blijft de onkundige leider in positie.
5. [Zucht naar macht met het risico op autoritarisme](#). In een essay d.d. 2017 getiteld "Autoriteit en managementcrisis" staat Jean-Michel Morin (Universiteit Descartes Paris-CERLIS) stil bij een aantal begrippen: macht, autoriteit, autoritarisme. Zijn analyse en ideeën zijn gestoeld op een aantal teksten en gedachten van Hannah Arendt. Bij het aannemen van personeel wordt er vaak gesproken in termen van macht, missies, middelen, hiërarchische verbanden, klanten en leveranciers. Morin geeft aan dat macht iets externs is: "je neemt het en je verliest het". Macht moet worden geformaliseerd, maar ook worden ingeperkt, door deze in evenwicht te brengen met tegenmachten. In zijn essay "de schoonheid van macht" legt Joost Voerman uit dat *"veel mensen een ambivalente verhouding tot macht hebben. Wij hebben er liever niet veel mee te maken, of zijn er bang voor. Als er macht over je wordt uitgeoefend, kun je slachtoffer worden. Als je macht hebt, kun je er misbruik van maken. Anderzijds is macht ook aantrekkelijk en iets om te begeren. Met macht kun je het verschil maken en iets creëren"*. Macht bepaalt in grote mate de dynamiek van de samenwerking. Daarom pleit Joost Voerman ervoor om in samenwerkingsverbanden macht en machtsverhoudingen te bespreken. Macht zonder tegenmacht kan de leider inderdaad ontsporen. Als macht ook nog gekoppeld wordt aan het creëren van een angst- en afrekencultuur dan is er geen sprake meer van autoriteit maar van autoritarisme. Autoritarisme wordt gekenmerkt door een geslotenheid ten opzichte van anderen, starheid en wrok, zodat men anderen alleen maar kan aanvallen, domineren en door een geslotenheid van het systeem. Een normaal individu, gevangen in een totaal gesloten situatie stopt met denken. Blijkbaar volgen we dan bijna allemaal heel gemakkelijk een macht die alles op slot heeft gedaan. Dit is niet het voorrecht van enkele bijzonder sadistische persoonlijkheden (Milgram, 1974).

Het tij kan keren dankzij een combinatie van factoren

1. **De omgekeerde piramide.** Niet de leider op de troon zetten maar de vakman. In zijn boek *Rijnlands organiseren* legt Jaap Peters dit duidelijk uit *“Alles draait om vakmensen die aan de voorkant en in de interactie met de klant, de burger, de patiënt maatwerk leveren. Alle andere professionals zijn er om deze vakmensen te ondersteunen, te faciliteren. De organisatie is de gereedschap voor de vakmensen en niet andersom!”*.
2. **Vakmensen naar hun expertise en toegevoegde waarde belonen.** Waarom wordt er in financiële zin nog steeds een onderscheid gemaakt tussen beleidsmedewerkers en uitvoerders, tussen politici en leraren of zorgverleners? Dit veronderstelt dat de ene functie belangrijker zou zijn dan de andere. Niets is minder waar. Er zijn genoeg voorbeelden van beroepen die essentieel zijn voor het goed functioneren van onze maatschappij. Als een docent, een verpleegkundige, een directievoerder hun werk niet goed doen, dan is dit direct zichtbaar en heeft grote consequenties. Anders belonen dus.
3. **Kijken naar grondhouding en deugden van leidinggevend in plaats van uitsluitend naar het opleidingsniveau.** Een goed denkniveau is zeker belangrijk maar mag volgens mij niet het enige criterium zijn om iemand aan te nemen. Helaas worden er nog steeds mensen geselecteerd uitsluitend op basis van hun IQ en op functies geplaatst die meer vragen dan denkvermogen. Zoals historicus Johan Huizinga een eeuw geleden aangaf: *“een goede leider is iemand waarvan de slimheid terug te zien in het handelen volgens een hoger doel”*. Waaraan herken je een goede leider? Uit het artikel “how do you find a good manager?” blijkt dat de eerste kwaliteit is het vermogen om goed met anderen om te gaan. Goede leidinggevend:
 - Zijn intrinsiek gemotiveerd ;
 - Kennen hun sterktes en zwaktes
 - Twijfelen, staan open voor nuances en andere perspectieven
 - Hebben aandacht voor het individu en voor het collectieve belang (luistervaardigheden en gemeenschapsgevoel);
 - Zorgen voor psychologische veiligheid zodat feedback gewaardeerd wordt;
 - Werken aan een gemeenschappelijke visie vanuit kennis van de inhoud van het werk
 - Doen af en toe een stapje terug om te kunnen beoordelen of het team/organisatie de goede dingen doet.

Een van deze vaardigheden is moeilijk te vinden. Ze alle drie hebben, en weten wanneer ze te gebruiken, is nog moeilijker.

4. **De weg naar gezag.** “Wat is dan autoriteit/gezag?” In het Romeinse tijdperk ontstaan het woord en concept van autoriteit en gezag. “Het woord auctoritas is afgeleid van het werkwoord augere, “vergroten”. Wat ontwikkeld moet worden is misschien gewoon de persoon, of op zijn minst de activiteit. Wat uiteindelijk vergroot moet worden is de capaciteit van een ander of van een collectieve entiteit, team of organisatie. Arendt wordt uiteindelijk zeker beïnvloed door de definitie van haar meester, Karl Jaspers, voor wie gezag/autoriteit een “kracht is die je doet groeien”. Gezag is iets interns (je hebt het in je). Het betekent richting geven, individuen helpen persoonlijk te groeien in het belang van het collectief. Het is een bron van creativiteit en ontwikkeling. Eric Koenen gebruikt hiervoor ook het woord “scenius” (gezamenlijk genie) als tegenhanger van de individuele genius.
5. **Het “samen slim” toetsen.** Een van de adviezen uit het artikel “how do you find a good manager?” is om de leiders te laten oefenen en daarna te evalueren. Bij de evaluatie is het belangrijk om niet allen te kijken naar de resultaten maar ook naar de ontwikkeling van het team. In hoeverre heeft de leider werknemers uitgenodigd om initiatieven te tonen, zich te laten zien door mee te denken, mee te praten en zich persoonlijk te ontwikkelen in het belang van het geheel? Toets deze aspecten regelmatig tijdens evaluatiegesprekken door in gesprek te gaan met de teamleden.

Het is niet eenvoudig om leiders te vinden die bekwaam en deugdzaam zijn, maar bewustwording is de eerste stap naar verandering. En zoals Hannah Arendt het zei “*de mens heeft het vermogen om telkens opnieuw te beginnen*”. Het geeft hoop.

Murielle Hermesen-Facon

Mede-oprichter van het bureau ProKairos

