

Robert Mentink

Robert Mentink werkt als organisatieadviseur vanuit zijn bedrijf Epsedean. Hij is tevens managing partner en docent bij BeteoR&Mentink en bij de Thomas More Leiderschapsacademie. E-mail: mentink@epsedean.nl.

Moraalridder of filosoof?

De morele dimensie van leiderschap

Leiders kunnen de morele dimensie van hun leiderschap invullen door zich te positioneren als de moraalridder binnen hun organisatie. Robert Mentink neemt afstand van die invulling en pleit daarentegen voor de leider als filosoof, die regelmatig en systematisch met medewerkers onderzoekt of de organisatie nog deugt.

We leven in een tijdperk waarin leiderschap op basis van *command & control* steeds meer plaatsmaakt voor leiderschap vanuit vertrouwen en verbinding. Legitimatie van leiderschap op basis van positie en macht erodeert. Leiderschap is meer dan ooit gegund leiderschap, in hoge mate afhankelijk van wat de mensen aan wie je leidinggeeft je gunnen. In publicaties hierover gaat het vaak over moreel leiderschap, dat wordt getypeerd als leiderschap waarin de leider, met zijn goed ontwikkelde gevoel voor wat goed en fout is, de mensen leidt door het donkere woud van vervallen waarden en normen. De leider kent zijn persoonlijke waarden en normen, handelt naar wat moreel juist is, opdat de mensen hem volgen (Covey, 2008).

In dit artikel maak ik duidelijk dat we met deze invulling van moreel leiderschap de verkeerde afslag nemen. In plaats van de leider als moraalridder kies ik voor de leider als filosoof, die regelmatig en systematisch samen met de mensen onderzoekt of de organisatie nog deugt en wat er nodig is om te blijven deugen. Hierna neem ik eerst afstand van de leider als moralist, introduceer ik vervolgens de leider als filosoof en besteed daarna aandacht aan de dialoog over menselijke waardigheid en de waarde ervan voor de school.

De leider als moralist

In publicaties over vertrouwen en morele leiders draait het vooral om deugdzaamheid van de leider en om het verder ontwikkelen van die deugdzaam-



heid. De boodschap is dat de leider als integer persoon beschikt over eigenschappen zoals eerlijkheid, bescheidenheid, moed, betrokkenheid en doorzettingsvermogen en moet werken aan zijn eigen besef van waarden en normen. De leider als - voor wie Sesamstraat kent - een soort Super Grover die gevraagd en ongevraagd adviezen geeft en mensen te hulp schiet, waarbij hij overigens ook regelmatig neerstort.

Nu is het waar dat je als leidinggevende een voorbeeldfunctie hebt en dat mensen zich spiegelen aan jouw gedrag. En natuurlijk werk je als leider ook vanuit jouw eigen waarden, die als een kompas dienen in onzekere tijden. Ik pleit niet voor waardenvrij leiderschap waarin alleen resultaten tellen, ongeacht de manier waarop die resultaten worden behaald. Waar ik hier wel afstand van neem, is het beeld van de leider als de hoeder van de moraal in de school. Het is eenvoudigweg niet meer mogelijk om als leider de morele wijsheid in pacht te hebben - als dat al ooit zo is geweest.

Een waardenvol onderwerp als privacy maakt duidelijk dat morele wijsheid aan verandering onderhevig is. De generatie die nu opgroeit heeft een ander beeld van privacy dan de generaties ervoor: "Je mag alles van mij weten, behalve het nummer van mijn pinpas" (Ahlers & Boender, 2016). Dat was niet zo lang geleden echt wel anders. Denk bijvoorbeeld aan de discussie rond de identificatieplicht in 2005. Momenteel ben je juist verdacht als je informatie voor anderen verbergt. De deugd verandert in tien jaar tijd tot ondeugd. In het huidige tijdperk zijn er steeds minder morele waarheden die een leven lang meegaan: net zoals de eeuwige jeugd is ook een eeuwige deugd een illusie. Naar mijn idee is morele waarheid tijdelijk en contextgebonden en komt tot stand in een voortdurende dialoog met de mensen in (en soms rond) de organisatie en dit alles met aandacht voor heden, verleden en toekomst.

Een voorbeeld om dit te illustreren: laatst hoorde ik dat een schoolleider als regel heeft ingesteld dat

ouders de leraren na vijf uur niet meer 'lastig mogen vallen' met telefoontjes en vooral ook appjes. Dit zou nodig zijn omdat leerkrachten ook recht hebben op hun vrije tijd. De ouders - en overigens ook veel leraren - kregen de maatregel te horen via de nieuwsbrief, met veel gedoe bij ouders en leraren als gevolg. In de lerarenkamer ontstond een stevige discussie tussen voor- en tegenstanders. Samengevat vonden de voorstanders het goed dat er eindelijk eens paal en perk werd gesteld aan het beschikbaar zijn. De tegenstanders hadden er totaal geen problemen mee, want als het niet dringend is, hoef je toch niet te antwoorden en een appje is snel beantwoord en voorkomt veel misverstanden. Hier was dus met de nieuwsbrief de kans op een mooie dialoog tussen schoolleiding, ouders en leraren gemist. Een dialoog over vragen als: over welke belangen hebben we het hier? Welke waarden komen in het geding? Hoe kunnen we dit vanuit waarden en belangen oplossen?

Er schuilt nog een ander gevaar aan het spreken in termen van moreel leiderschap en het in pacht denken te hebben van de morele wijsheid. Hierdoor plaatst de leider zich als mens op een moreel hoger niveau dan de 'volgers', wat allerlei bijwerkingen tot gevolg heeft. Zo wordt vanaf die morele hoogte het toegeven van fouten al snel lastig, want dan val je immers van je morele voetstuk. Dit kan het verhullen van misstanden in de hand werken en we weten dat misstanden, zoals zelfverrijking, vaak zijn begonnen met een beetje onopgemerkte ondeugd. Er zijn nog altijd leiders - ja, ook in scholen - die vinden dat ze zich op grond van hun positie meer mogen en kunnen veroorloven dan anderen in de organisatie. Als mens ben je per definitie kwetsbaar en ook een leider maakt fouten en soms zelfs morele missers. Herkennen en erkennen van die fouten en missers draagt bij aan een menselijke werkomgeving met een zelfreinigend vermogen.

In de school zien we moralistisch denken ook regelmatig terug in een veelheid aan regels over hoe we ons horen te gedragen. We weten inmiddels

dat het aanpakken van problemen via codes en regels maar in beperkte mate resultaat heeft, want er zijn altijd uitzonderingen mogelijk en we hebben slimme omzeilers. Mensen in het onderwijs zijn meesters geworden in het ja zeggen en nee doen. De leider kan naar mijn idee beter een narrencultuur bevorderen, lof schenken aan zotheid (met dank aan Erasmus) en daarmee openlijk erkennen dat dwaasheid hoort bij menselijk gedrag. Een nar is immers niet gebonden aan onderdanigheid en vleierij en zal de koning onverbloemd de pijnlijke waarheid zeggen. Omgaan met fouten en morele missers wordt zo een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat brengt ons bij de vraag hoe je als leider kunt werken vanuit waarden zonder moralistisch te worden.

De leider als filosoof

Filosoferen begint met het stellen van vragen en het aangaan van de dialoog. De leider als filosoof is eerder een professionele vragensteller dan een professionele problemenoplosser. Het stellen van vragen gaat niet zozeer over 'wat mag ik of jij wel of niet doen?', maar veel meer over 'hoe willen we het hier?'. Het gaat dus niet alleen om wat je doet, maar vooral ook om waarom je het doet en op welke wijze. Dit is een mooi moment om het begrip *deugdzaamheid* te introduceren. Van Tongeren (2003) omschrijft een deugdzaam mens als een mens die is gelukt of die beantwoordt aan datgene waarvoor hij is bedoeld. Hetzelfde kan worden gezegd van een leidinggevende: hij is deugdzaam als hij beantwoordt aan datgene waarvoor hij is bedoeld. Dat is dan ook de belangrijkste vraag die een leidinggevende - en ook een leraar overigens - aan zichzelf dient te stellen: 'Wat is mijn opdracht? Waarvoor ben ik bedoeld?'

Voor mij zit de kern van die opdracht in het geven van eerlijke en optimale kansen voor brede ontwikkeling van leerlingen, in een organisatie waarin je elkaar als medemens ziet als een subject en niet als een object. In scholen is de maatschappelijke opdracht terug te vinden in de visie van de school

die leidend is bij de keuzes die in de school worden gemaakt. Zowel het tot stand komen van de visie als het waarmaken ervan zie ik als een collectieve verantwoordelijkheid. Belangrijk is dat de visie specifiek genoeg is en antwoord geeft op de vraag wat voor organisatie we willen zijn. Bij het maken van keuzes dient steeds te vraag te worden gesteld wat een bepaalde keuze bijdraagt aan - in mijn geval - eerlijke en optimale kansen voor een brede ontwikkeling van leerlingen en of de keuze bijdraagt aan een menselijke manier van omgaan in de school of daar minimaal geen afbreuk aan doet.

De oplettende lezer ontdekt in het bovenstaande iets paradoxaals, want klinkt in menselijk niet iets van een moreel oordeel door? Dat is juist, want een mens kan niet anders dan handelen vanuit waarden. Ik zie het als een opdracht van de leider om ervoor te zorgen dat de waarden van waaruit wordt gehandeld, voortdurend aansluiten bij de visie van de school. Dit doet de leider echter niet vanuit het idee dat hij het goede vertegenwoordigt en de mensen dat moeten volgen. De morele dimensie van leiderschap gaat over het op gang brengen en houden van een reflectie- en interactieproces over (on)deugdelijk denken en handelen, gekoppeld aan de visie als wenkend perspectief. En zoals ik eerder aangaf, zelfreinigend vermogen wordt bevorderd als mensen meedenken, -beslissen, -doen en -kijken.

Menselijke waardigheid

Hierboven heb ik stilgestaan bij de leider als filosoof en beschreven dat leiderschap in ons huidige tijdperk meer een zaak is van dialoog dan het verkondigen van de morele waarheid. In het vervolg wil ik voeding geven aan zo'n dialoog door middel van reflectie over 'menselijke waardigheid' en de betekenis daarvan voor het handelen in de school. Dit doe ik aan de hand van de filosofen Peter Bieri en Harmut Rosa. Menselijke waardigheid heeft volgens Peter Bieri (2013) te maken met het kunnen behouden van zelfrespect. De menselijke waardigheid wordt geschonden als een persoon wordt gedegradeerd tot een object. Bieri houdt een pleidooi

Als leidinggevende heb je een voorbeeldfunctie; mensen spiegelen zich aan jouw gedrag

om zoveel mogelijk 'echt' te zijn in wat je denkt en doet en als dat niet kan, om dan te zwijgen.

Helaas slagen organisaties - en scholen niet uitgezonderd - er regelmatig in om de menselijke waardigheid te schenden. Braun & Kramer (2015) spreken over ontzielen als een van de mechanismen om wat zij typeren als 'geweld', te mystificeren. Ontzielen gaat over verhullend taalgebruik waarbij de mens geen mens meer is, maar een nummer of een code. Een milde vorm van ontzieling ontstaat als je mensen niet meer bij hun naam noemt, maar gaat typeren en gaat veralgemeniseren. Al dan niet grappig bedoelde typeringingen kunnen een aanwijzing zijn voor wij-zijdenken: "Kunnen die mutsen van de administratie dan ook niks?" Een ander voorbeeld van ontzieling zie ik bijvoorbeeld meer dan eens terug bij mobiliteit van personeel binnen een bestuur, waarbij door allerlei regels en protocollen de mens verloren gaat.

De filosoof Harmut Rosa (2016) signaleert dat onze menselijke waardigheid onder druk staat doordat ons levenstempo steeds meer toeneemt en we ons daardoor vervreemden van de wereld. We raken, aldus Rosa, steeds verder van onszelf verwijderd. Er zou normaal gesproken een omgekeerd evenredige relatie moeten bestaan tussen technologische vooruitgang en technische versnelling en het levenstempo. Omdat de technische versnelling een enorme hoeveelheid tijd vrijmaakt, zouden mensen over meer tijd moeten kunnen beschikken. In de alledaagse praktijk ervaren we juist continu haast, zijn technologische vernieuwingen niet bij te houden en ligt burn-out op de loer. We begeven ons

volgens Rosa op een gladde helling en voelen ons steeds meer als Sisyphus, een figuur uit de Griekse mythologie die door de goden werd veroordeeld om een zwaar rotsblok tegen een berg te duwen, dat echter telkens van de top weer de diepte in rolde. E-mailen is een voorbeeld van zo'n Sisyphus-gevoel. Het gaat veel sneller dan brieven schrijven en dus houden we tijd over, toch? Het werkt echter precies andersom, want zodra we wat anders gaan doen in die vrijgekomen tijd dan de mails beantwoorden, raken we achterop en stilaan en onophoudelijk groeit er dan een berg van onbeantwoorde mails. Het moderne leven heeft volgens Rosa de neiging om rijk aan belevenissen te zijn (vluchtig zoals televisie kijken) en arm aan ervaringen (een reis met blijvende herinneringen met al je zintuigen).

Naar mijn idee kan het werk van Rosa prima inhoudelijke voeding geven aan een dialoog over werkdruk in het onderwijs, een dialoog met meer diepgang dan het bekende wijzen naar elkaar en het afschuiven van de last. In de dialoog gaat het dan onder andere over wat het werk in het onderwijs waardevol maakt en wat we zelf kunnen doen om het werk waardevol te laten blijven of zelfs nog waardevoller te kunnen maken in de huidige maatschappelijke context.

Rosa meent overigens ook te zien dat we inmiddels 'vrijwillig' doen wat we niet werkelijk willen doen. We worden geleefd zonder dat we het beseffen. De vervreemding van Rosa doet afbreuk aan de menselijke waardigheid en de echtheid waar Bieri het over heeft. Zo rechtvaardigen mensen doordat ze 'geleefd worden' hun handelen tegenover anderen en ook tegenover zichzelf, door te verwijzen naar van buitenaf opgelegde eisen: "Ik wil graag wat langer met je hierover hebben, maar ja ik moet ...". In hoeverre is dit 'moetisme' prominent aanwezig in de school?

Ten slotte: ethiek en de verbinding

Als we nadenken over deugd en ondeugd, betreden we het terrein van de ethiek, de discipline

die nadenkt en reflecteert over hoe goed te leven. Binnen de ethiek wordt nagedacht over de moraal; ethiek is daarmee per definitie normatief (Van Tongeren, 2003). Dit normatieve karakter stelt specifieke eisen aan de dialoog in de school. Zo dient er bij de dialoog altijd voldoende aandacht te zijn voor heden, verleden en toekomst. Waarom vinden we bijvoorbeeld nu iets goed en wat maakt dat dit eerst fout? Wat is de houdbaarheid van onze keuze in de toekomst? Draagt het bij aan onze visie? Ook het voortdurende besef dat je als school middenin een veranderende maatschappij staat draagt bij aan een goede dialoog. Je leeft immers niet op een eiland en bent altijd gesitueerd in je omgeving. Het is dan ook belangrijk om mensen uit die omgeving te betrekken bij de dialoog.

De morele dimensie van leiderschap gaat uit van de basisveronderstelling dat er niet zoets is als de waarheid als het gaat om waarden in het leven. De morele dimensie krijgt betekenis in een voortdurende dialoog. De leider als filosoof initieert en neemt deel aan dit proces met als motto: *Ik bezit geen absolute kennis. Ik wil alleen reflecteren op wat ik zie en vertellen wat ik daarvan denk, zodat we samen verder kunnen denken* (Hartmut Rosa).

Literatuur

- Ahlers, J. & C. Boender (2016). *Generatie Z en de vierde industriële revolutie*. Haarlem: Bertram en De Leeuw Uitgevers.
- Bieri, P. (2013). *Een manier van leven. Over de vele vormen van menselijke waardigheid*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Covey, S.M.R. (2008). *The speed of trust. The one thing that changes everything*. New York: Free Press.
- Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling, een pleidooi voor resonantie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Tongeren, P. van (2003). *Deugdelijk leven. Een inleiding in de deugdenethiek*. Amsterdam: Uitgeverij Sun.