

Alexandre Havard

Deugdzaam Leiderschap

Een agenda voor persoonlijke voortreffelijkheid

Arco Reeks 36



Voor enkele andere uitgaven over deugden,
zie de laatste bladzijde van dit boek.

Oorspronkelijke titel:
Virtuous Leadership
An Agenda for Personal Excellence
© Virtuous Leadership Institute
en A. Havard, 2014²

Voor deze Nederlandse uitgave:
Deugzaam Leiderschap
Een agenda voor persoonlijke voortreffelijkheid
© Utrecht: Stichting De Boog, 2022
Co-uitgave met Uitgeverij Betsaida

De noten 47, 54, 66 en 79 zijn
toegevoegd voor deze uitgave.

Vertaling uit het Engels:
F. van Geenen

Correspondentieadressen:

Stichting De Boog
Herenstraat 41
3512 KB Utrecht
info@deboog.nl

<https://deboog-uitgeverij.nl>

Uitgeverij Betsaida
Papenhulst 4

5211 LC 's-Hertogenbosch
info@betsaida.org

<https://betsaida.org>

ISBN 978-90-6257-128-4 NUR 707

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD VAN DE SCHRIJVER	13
---	-----------

INLEIDING

LEIDERSCHAP IS KARAKTER	15
--------------------------------------	-----------

DEEL 1

GROOTHEID EN DIENSTBAARHEID	23
--	-----------

Hoofdstuk 1

Grootmoedigheid: het streven naar grote dingen	25
---	-----------

De betekenis van missie	43
-------------------------------	----

Grootmoedige middelen voor grootmoedige doeleinden	47
--	----

Mensen uitdagen te leiden.....	48
--------------------------------	----

Conclusie	50
-----------------	----

Hoofdstuk 2

Nederigheid: de ambitie om te dienen	53
---	-----------

Nederigheid en grootmoedigheid	55
--------------------------------------	----

Inclusiviteit: nederigheid in het bestuur	57
---	----

Collegialiteit: nederigheid in het nemen van beslissingen	60
---	----

Het principe van continuïteit.....	62
------------------------------------	----

Altruïstische motieven.....	64
-----------------------------	----

Een bedrijfscultuur van dienstbaarheid	67
--	----

Conclusie	71
-----------------	----

Hoofdstuk 3

Zeg gewoon nee	73
-----------------------------	-----------

DEEL 2

PRAKTISCHE WIJSHEID EN WILSKRACHT 81

Hoofdstuk 1

Prudentie: weloverwogen de juiste beslissing nemen..... 83

De kennis die door prudentie wordt verleend..... 83

Deliberatie 85

Oordeel en besluit 94

Zijn en perceptie 96

Hoofdstuk 2

Moed: volhouden tot het einde..... 99

Een definitie van moed 99

Uithoudingsvermogen 100

Dapperheid en durf 108

Hoofdstuk 3

Zelfbeheersing: meesterschap over lichaam en geest 111

Richten, in plaats van onderdrukken 115

De kracht van de kuisheid 116

Onthechting: meesterschap van de geest 117

Een tijd voor zachtzinnigheid en een tijd voor woede 119

Dankbaarheid versus afgunst 120

Studiositas versus *curiositas* 120

Conclusie 121

Hoofdstuk 4

Rechtvaardigheid: gemeenschap en communicatie..... 123

De menselijke aard is onveranderlijk 124

Streven naar het algemeen belang 127

Trouw zijn dagelijkse verantwoordelijkheden nakomen 129

Rechtvaardigheid en waarheid 132

Rechtvaardigheid en barmhartigheid 135

DEEL 3

LEIDERS WORDEN NIET GEBOREN MAAR GETRAINDE 139

Hoofdstuk 1

Aretologie: de wetenschap van de deugd 141

Hoofdstuk 2

We zijn wat we gewoonlijk doen 145

Leiderschap: een kwestie van karakter,
niet van temperament 146

De uitdaging van de vrijheid 148

Hoofdstuk 3

De eenheid van alle deugden 151

De verbondenheid van de deugden 151

De eenheid van publieke en private deugd 153

Hoofdstuk 4

Leiders van geest, wil en hart 155

DEEL 4

LEIDERSCHAP EN ZELFVERWERKELIJING 163

Hoofdstuk 1

Het morele profiel van de leider 165

Hoofdstuk 2

Deugd en zelfvervulling 169

Hoofdstuk 3

De valkuilen van regelethiek 173

DEEL 5	
NAAR DE OVERWINNING	179
Hoofdstuk 1	
De impact van het christelijk leven.....	181
De bevoorrechte positie van de christelijke leider.....	182
De menselijke fundamenten van het christelijk leiderschap	186
De impact van bovennatuurlijke deugden	187
Hoofdstuk 2	
Een agenda voor de overwinning	197
De obstakels	198
Onderzoek van het geweten	200
Zoek geestelijke begeleiding.....	201
Houd je aan je leefplan	204
CONCLUSIE	207
DANKBETUIGINGEN.....	209

Voorwoord van de schrijver

Een toevallig incident, even mooi als onverwacht, komt bij mij boven telkens wanneer ik nadenk over de grootsheid van het menselijk hart, die de absolute voorwaarde is voor leiderschap en het eigenlijke onderwerp van dit boek.

Het gebeurde tijdens een busreis van Sint-Petersburg naar Helsinki tijdens een bitterkoude winterochtend in 1992, niet lang na de val van het communisme. Dit was een tijd van snel afnemende productie, snel stijgende inflatie en buitensporige werkloosheid door heel de voormalige Sovjet-Unie. Oudere Russen in het bijzonder kwamen in zeer akelige problemen toen de inflatie hun toch al ontoereikende pensioenen minimaliseerde. Velen van hen zagen zich gedwongen weggegooid worden uit afvalbakken te halen voor het statiegeld. Het was hun enige manier om te overleven.

Terwijl de Finland-bus zich door Rusland spoedde, werd ik getroffen door het contrast tussen het ongerepte winterlandschap dat aan mijn raam voorbij raasde en de weinig verheffende morele sfeer in de bus.

De passagier tegenover mij was dronken. Hij leek comateus te zijn.

De passagier rechts van mij bracht zijn hand in zijn zak en haalde een verfrommeld pakje sigaretten tevoorschijn. Hij trakteerde mij op verhalen van een verloren weekeinde van slampen, terwijl hij zich ergerde aan het feit dat hij maar niet helder meer kon worden.

Tot zijn grote opluchting stopte onze bus voor een rustpauze tegenover het station bij Vyborg, de laatste Russische stad voor de Finse grens. Terwijl de zon fel op de vers gevallen sneeuw scheen, pakte ik me warm in tegen de kou en maakte me op om het gebied rond het station te onderzoeken.

Weldra trof ik een oude vrouw die een grote hoop afval doorzocht om iets te vinden dat ze kon gebruiken of verkopen of voor statiegeld

kon inleveren. Ik zocht in mijn zakken en vond mijn laatst overgebleven roebels: "Baboesjka, neem deze alsjeblieft van mij aan." Ze keek me recht in de ogen met een stralende glimlach en ik zag dat ze jonger was dan ze leek. Bezorgd om mijn bus niet te missen, spoedde ik me snel terug naar het station.

Terwijl ik de bus instapte hoorde ik een stem achter mij. Ik draaide mij om. Het was de oude vrouw die haastig naar mij toe kwam en met dezelfde glimlach mij een boeket bloemen aanreikte. Ik nam ze aan, waarna ze verdween zonder verder nog een woord te wisselen.

We passeerden de grens en ik liet mijn geliefde Rusland achter. Achterover leunend en met gesloten ogen stelde ik me voor dat ze die bloemen kocht met het geld dat ze zelf zo ontzettend hard nodig had, terwijl ze geen enkele zekerheid bezat dat ze me zou vinden. Ik verwonderde mij over haar totale onbaatzuchtigheid, haar edelmoedigheid van hart. Ik werd overvuldigd door een gevoel van vreugde, met een diepe liefde voor het leven, met een verlangen zelf te veranderen door mijn hart te zuiveren en beter te worden.

Het is helemaal niet vreemd dat een intieme confrontatie met goedheid de ziel laat opstijgen, alsof ze vleugels heeft gekregen.

In dit boek en in de seminars over Deugdzaam Leiderschap die ik geef aan een publiek van uiteenlopende culturen, talen en religies, probeer ik iets mee te delen van datgene wat de oude vrouw uit Vyborg mij leerde. Niets geeft mij meer bevrediging dan dat mijn lezers, studenten en deelnemers aan het programma een nieuw verlangen ontwikkelen om te groeien in de dagelijkse, gewetensvolle oefening van de klassieke menselijke deugden. Als ze begrijpen dat leiderschap dienstbaarheid is, of zo je wilt deugd in actie, dan merk ik dat hun zielen een vlucht nemen alsof ze vleugels hebben gekregen.

Inleiding

Leiderschap is karakter

Leiderschap gaat oppervlakkig gezien alleen over datgene wat we ons hierbij voorstellen. Als we het woord horen, denken we aan staatshoofden of regeringen die volkeren aanzetten tot handelen, captains of industry die producten op de markt brengen die ons leven veranderen en generaals die legers in de strijd aanvoeren. We nemen aan dat het een amalgaam is van ambitie, charisma, listigheid, knowhow, toegang tot financiën, en de intuïtie om op de juiste plaats en tijd aanwezig te zijn.

Dit zijn talenten en kwaliteiten en hulpbronnen waar leiders hun voordeel mee kunnen doen, maar geen van alle maken ze de essentie van leiderschap uit.

Leiderschap gaat over karakter.

Nee, leiderschap *is* karakter.

Er zijn mensen die menen dat men als leider wordt geboren. Ze vinden dat sommigen er een talent voor hebben en anderen niet, dat leiderschap grotendeels een zaak is van temperament gecombineerd met ervaring. Niet iedereen kan een Roosevelt of een de Gaulle of een Churchill zijn, zo denken ze.

Niets kan verder van de waarheid verwijderd zijn. Leiderschap is niet voorbehouden aan een elite. Het is niet de roeping van enkelen, maar van velen.

Staatshoofden en onderwijzers, captains of industry en huisvrouwen, militaire stafchefs en gezondheidswerkers – allemaal oefenen ze leiderschap uit. De mensen verwachten van hen dat ze het goede doen, dat ze mannen en vrouwen van karakter en deugdzaamheid zijn, gemotiveerd door een grootmoedige visie voor allen die onder hun gezag staan. En groot is de teleurstelling wanneer zij falen.

De bedrijfsschandalen van onze tijd geven steevast aanleiding tot de roep om meer overheidstoezicht, hervorming van het ondernemingsbestuur en herziening van ethische gedragscodes.

Deze dingen kunnen hun plaats hebben, maar ze missen het volstrekt noodzakelijke. De daders van verkeerd handelen in het bedrijfsleven zijn zich er zonder uitzondering van bewust dat wat zij aan het doen zijn verkeerd is. En toch doen zij het. Dat is een gebrek aan karakter.

Martin Luther King droomde van een Amerika waar een mens beoordeeld zou worden “niet op huidskleur, maar op karakter”.

Wat is ‘karakter’? Het is deugdzaamheid, of preciezer, de verzameling van klassieke menselijke deugden die het onderwerp van dit boek vormen – boven alles grootmoedigheid, nederigheid, moed, prudentie (verstandigheid), zelfbeheersing en rechtvaardigheid. Het is mijn overtuiging dat leiders ofwel ernaar streven te groeien in deugd, zo zeker als zij ademen, ofwel dat ze geen leiders zijn. Het leven is voor hen een zoektocht naar persoonlijke voortreffelijkheid.

Deugdzaam Leiderschap is voor mensen die ernaar verlangen een groots doel in hun leven te hebben. Welk doel is er groter dan de zoektocht naar persoonlijke voortreffelijkheid?

Het boek definieert elk van de klassieke deugden die het meest essentieel zijn voor leiderschap (Delen 1 en 2), onderzoekt hoe leiders groeien in deugdzaamheid (Deel 3), toont aan hoe deugden leiden tot zelfontplooiing (Deel 4), en beschouwt de grootsheid van de bovennatuurlijke deugden van geloof, hoop en liefde en hun invloed op leiderschap (Deel 5).

Deugdzaam Leiderschap is ontstaan uit het managementprogramma met dezelfde naam dat ik leid, en uit de vragen die deelnemers steeds aan mij stellen: “Wat u zegt over deugdzaamheid is allemaal goed en wel, maar ik heb het druk met

mijn werk en gezin. Hoe kan ik in praktische termen de ‘persoonlijke voortreffelijkheid’ verkrijgen waar u over spreekt?”

Het antwoord staat in het laatste hoofdstuk van het boek: ‘Een agenda voor de overwinning’. Daar vindt men een betrouwbare en beproefde methode ter verkrijging van persoonlijke voortreffelijkheid, aangepast aan de behoeften van drukke professionals.

Voordat we beginnen met een gedetailleerde beschouwing van de menselijke deugden die de grootste relevantie hebben voor leiderschap, oriënteren we ons op enkele algemene waarnemingen over karakter, deugd en temperament.

“Het is karakter waardoor leiderschap wordt uitgeoefend”¹, verzekert Peter Drucker, op dit moment de meest vooraanstaande managementtheoreticus.

Zijn professionele vakgenoot, Warren Bennis, is het hiermee eens: “Leiderschap is geen oppervlakkige vraag naar stijl, maar heeft te maken met wie we zijn als mensen (...) Het proces van leider worden is zeer vergelijkbaar met het proces dat leidt tot een ontplooid mens-zijn.”²

We verkrijgen integriteit en rijpheid door onze eigen inspanningen. De inspanning om ze te verkrijgen is een daad van leiderschap.

Leiderschap is daarom geen temperament: temperament is een natuurlijk gegeven. Men heeft bijvoorbeeld een flegmatisch of een driftig temperament niet uit keuze, maar omdat de natuur er de hand in heeft.

¹ P. Drucker, *The Practice of Management*, Oxford: Elsevier, 2005, p. 155.

² W. Bennis, *On Becoming a Leader*, New York: Addison-Wesley, 1989, Introduction.

Leiderschap kan alleen karakter zijn.

Karakter is niet door de natuur aan ons opgedrongen. We zitten er niet aan vast. Het is iets dat we kunnen vormgeven en kneden en sterker maken.

We versterken ons karakter door de regelmatige beoefening van gezonde morele gewoonten, die morele of menselijke deugden worden genoemd. Hierdoor drukt het karakter een onuitwisbare stempel op ons temperament, dat dan ophoudt onze persoonlijkheid te domineren.

Deugden zijn kwaliteiten van het verstand, de wil en het hart die geleidelijk sterkte van karakter en stabiliteit van de persoonlijkheid voortbrengen. Deugden worden verkregen door herhaling.

De vier voornaamste menselijke deugden, zoals door Plato omschreven, zijn: prudentie, rechtvaardigheid, moed en zelfbeheersing. Dit zijn de zogenaamde *kardinale* deugden, van het Latijnse woord *cardo*, ofwel 'scharnier'. Dit zijn de deugden waar alle andere menselijke deugden om draaien.

In *Wijsheid* lezen we: "De vruchten van de wijsheid zijn de deugden: zij leert gematigdheid [zelfbeheersing] en prudentie, rechtvaardigheid en sterkte [moed], de allernuttigste dingen in het menselijk leven" (W 8,7). Dat het Oude Testament de vier kardinale deugden noemt, laat zien dat de Joden de wijsheid van de Griekse Oudheid waardeerden.

We moeten nog twee andere deugden noemen – grootmoedigheid en nederigheid. Beide zijn fundamenteel, maar worden door de traditie niet als *kardinaal* opgevat. In de Griekse Oudheid was nederigheid afhankelijk van de kardinale deugd van zelfbeheersing en grootmoedigheid van de kardinale deugd van moed.

Deugden zijn dynamische krachten – wat de Latijnse oorsprong van het woord 'deugd' toont, *virtus*, wat 'sterkte' of 'kracht' betekent. Elke deugd die regelmatig beoefend wordt, doet geleidelijk het vermogen om te handelen toenemen.