

Alex Brenninkmeijer

MOREEL LEIDERSCHAP

2019 Prometheus Amsterdam

© 2019 Alex Brenninkmeijer
Omslagontwerp Bart van den Tooren
Zetwerk Mat-Zet bv, Soest
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 4051 9

Kleine prelude tot de dag

Braaf opstaan.

Je goed houden.

Je haar goed kammen.

Jezelf goed aankijken.

Je goed gedragen.

Netjes wandelen.

Het goed maken.

Erik Satie¹

1 Erik Satie, Teksten, Bijgebracht en van aantekeningen voorzien door Orella Volta, vertaald door F. van Tijn-Zwart, Amsterdam: Querido, 1976.

Inhoud

INTRODUCTIE	11
Macht en moraliteit	11
Over macht	18
Inspiratiebronnen	22
‘De waarheid zeggen’	30
De context	36
 ANALYSE VAN MOREEL LEIDERSCHAP	 41
Mijn aanpak	41
 <i>Een strategie voor moreel leiderschap</i>	 43
Moreel leiderschap ontwikkelen	45
Van snel naar langzaam	49
Metacommunicatie	52
De jongste begint	57
Organisatiecultuur	60
 <i>Logos, pathos en ethos als wezenlijk deel van ons bestaan</i>	 66

Redenaarskunst	68
Ethos is geen leeg begrip	72
De democratische rechtsstaat als ethos	77
Een gelaagd model voor ethos	80
Complexe ethische oordelen	87
Ruimte om te overwegen	92
De werkelijkheid is complex	95
Als het om het lichaam gaat	100
Naar een afwegingsmodel	103
De 'taal' van logos, pathos en ethos	107
 <i>Spannende communicatie over belangen</i>	 111
Ik en de ander	112
Tweebelangenmodel	117
Schadevergoeding	120
Vechten of vluchten	123
De overheid op de vlucht	127
Excuses	132
Het persoonlijke en het zakelijke	136
 <i>Wegen naar goede samenwerking</i>	 140
Samenwerken	142
Samenwerking opbouwen	149
In de schaduw van de wet	153
Integreren of uitruilen	156
Conflict	158
Escalatie	163
Is escalatie slecht?	167
Vóór de escalatie	170

<i>De bemiddelaar als moreel leider</i>	174
Moreel leiderschap en bemiddeling	177
Stappen in mediation	181
Dader en slachtoffer	185
De dramadriehoek	187
Vele 'drama's'	190
Van drama naar oplossing	195
 <i>Een effectieve interface zorgt voor vertrouwen</i>	 199
Moreel leiderschap van organisaties	200
Interface	204
Vertrouwen	209
Legitimatie	215
Vertrouwen in onze samenleving	218
 TERUGBLIK EN VOORUITBLIK	 227
Wat levert deze analyse van moreel leiderschap op?	227
Trias politica en meer	231
Instituties en moreel leiderschap	234
Volkssoevereiniteit	237
 TOEPASSINGEN	 239
<i>Hoe de politiek de democratie bedreigt</i>	239
De politicus als moreel leider?	239
Sterke leiders	241
Democratie en politiek	246
Democratie en volkswil	252

RECHTSPRAAK ONDER DRUK	257
De rechter als moreel leider?	257
Vrouwe Justitia	260
De rechtsstrijd	263
Justitia zonder autoriteit	267
 GOED BESTUUR ALS OPGAVE	 270
De bestuurder als moreel leider?	270
Morele doelstellingen van publieke organisaties	272
Dialogoog en terugkoppeling	277
 MEDIA IN VERWARRENDE TIJDEN	 280
Moreel leiderschap bij de journalist?	280
Gelaagde rol media	285
Parlementaire journalistiek	289
Vrije nieuwsgaring	294
 EPILOOG	 299
Convergentie	299
Dialogoog	306
Systeemkritiek	312
Afronding	317
 WOORD VAN DANK	 321
NOTEN	325

Introductie

Macht en moraliteit

Als ik iets wil bereiken is communicatie in welke vorm dan ook belangrijk. Deze communicatie kan fysiek zijn, zoals met een mes een appeltje schillen, maar kan ook plaatsvinden via taal, lichaamstaal, spraak of schrift. Met dit boek wil ik graag al diegenen bereiken die zich in deze samenleving als mens willen ontplooien en aan hen mijn ervaring doorgeven. Dit wil ik omdat het mij voldoening geeft. Ik zie mensen graag geïnspireerd worden, ik zie graag hoe – jonge – mensen zich ontplooien. Bij de vele contacten met mensen, bij colleges, cursussen, lezingen en masterclasses, heb ik gemerkt dat mijn verhalen mensen kunnen raken. Met dit boek probeer ik de lezer te raken.

Om mijn levenservaring en professionele ervaring als rechter, academicus, Nationale ombudsman en lid van de Europese Rekenkamer te ordenen en te bundelen kies ik voor de raamvertelling, waarbij ‘moreel leiderschap’ mijn kader vormt. Ik heb gemerkt dat afgezien van wát ik doe voor het bereiken van mijn doel, het uitoefenen van moreel leiderschap een rode draad in mijn handelen is gewor-

den. Moreel leiderschap is wat mij betreft een waardevolle en voldoening schenkende methode om iets te bereiken wat ertoe doet, wat zin geeft aan mijn leven, aan mijn samenleven met anderen. Moreel leiderschap betreft voor mij primair mijn eigen oriëntatie in het leven, maar het kan soms ook van belang zijn om moreel leiderschap te tonen en eventueel uit te oefenen.

Als klein jongetje opgroeiend in Amsterdam maakte ik in de jaren vijftig een acute kolenschaarste mee, omdat de aanvoer van kolen door bevroren waterwegen gehinderd werd. In huis was het 'stervenskoud'. Kolen werden mondjesmaat aangevoerd en als er aanbod was, dan stormden grote aantallen mensen op de kolenhandel af. Dat leidde gemakkelijk tot wanorde. Wachtend bij de kolenhandel tot we aan de beurt kwamen, zag ik mijn vader de rol van ordebewaker op zich nemen. Met zachte hand herstelde hij de wanorde zodanig dat er een meer geordende wachtrij ontstond. Dat beeld maakte indruk op mij, omdat je kennelijk niet alleen kon vechten voor je eigen plekje in de wanorde, maar er ook voor kon zorgen dat iedereen eerlijk aan de beurt kwam.

Moreel leiderschap heeft twee kanten. Met moreel leiderschap kan ik voor mijzelf de keuzes maken voor de inrichting van mijn leven en de persoonlijke, maatschappelijke en professionele relaties die ik aanga en onderhoud. Ga ik met alle kracht voor mijn eigenbelang, of zoek ik oriëntatie in morele waarden? De andere kant betreft het invloed uitoefenen op anderen. Ik kan met mijn handelen en met mijn communicatie ook leiderschap tonen, in de vorm van een moreel voorbeeld geven of een morele rich-

ting bepleiten of bepalen en volgen. Beide kanten van moreel leiderschap zijn noodzakelijkerwijs met elkaar verbonden. Ik moet eerst voor mijzelf uitmaken welke morele uitgangspunten voor mij in een bepaalde situatie van belang zijn, voordat ik daarover kan communiceren.

In het dagelijks leven zijn we veelal nauw betrokken bij de vraag wát we doen en hóe we de dingen doen. De kernvraag is echter waaróm we dingen doen. Maar het kost ons in de drukte en ingewikkeldheid van ons dagelijks leven en werk vaak moeite om de vraag te stellen waarom we doen wat we doen. Toen ik bij een congres van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) 1200 accountants over het – tanende – aanzien van hun beroep toesprak, stelde ik hun voor: ga 's morgens voor de spiegel staan, kijk jezelf aan en stel je de vraag: 'Waarom doe ik het?' En vraag je af of je jouw antwoord op deze vraag steeds kunt uitleggen aan iemand om wie je geeft. En probeer dat eens. Deze dagelijkse reflectie op je motieven en beweegredenen vormt de kern van wat ik als moreel kompas beschouw. Je morele richting vind je in je eigen afweging van wat van belang is en in je verbinding met anderen die ertoe doen.

Er is een bibliotheek te vullen met relevante literatuur over dit onderwerp, en over vele onderdelen ervan zijn boeiende gesprekken te voeren. Onze werkelijkheid is uitermate complex en die complexiteit valt niet in het bestek van een boek als dit te vatten en te beschrijven. Uiteindelijk blijkt mijn verhaal over moreel leiderschap tot stand te zijn gekomen door veel weg te laten, heel veel, op het risico van onvolledigheid af. Vele onderwerpen die aan de orde ko-

men, heb ik eerder bestudeerd en besproken in artikelen, rapporten en (bijdragen aan) boeken en lezingen en colleges. Hiermee erken ik echter dat er veel meer over dit onderwerp te vertellen valt en dat ik deels persoonlijk geïnspireerde keuzes heb gemaakt.

Moreel leiderschap kent wat mij betreft een tegenstelling, een antipode, in de vorm van het uitoefenen van macht. Ik heb ervaren dat ik heel gevoelig op macht reageer. Oppervlakkig gezien zou ik kunnen zeggen dat ik wars ben van macht en machtsuitoefening en dat ik daarom misschien gefascineerd ben door de antipode die ik als moreel leiderschap omschrijf. Vaak ben ik overvallen door iemand die macht over mij uitoefende en ik heb dat vaak als afschuwelijk ervaren, omdat ik mij 'genomen' voelde. Met het uitoefenen van macht kun je weliswaar veel bereiken, maar is het ook mogelijk om veel te bereiken zonder macht uit te oefenen? Zonder dat anderen zich 'genomen' voelen? Deze vraag heeft mij in de vele rollen die ik vervuld heb in mijn leven beziggehouden.

Een vreemde leerschool vormde voor mij het leger, waarin ik als groen soldaatje geconfronteerd werd met groeps-mores en groepsdruk, waarbij macht een belangrijke rol vervulde. Op een kwade dag daagden mijn kamer-genoten mij uit om te vechten met een van hen. Onzeker over deze onverwachte gebeurtenis volgde het eerste geduw en getrek en ik voelde daarbij een enorme boosheid opkomen waarbij het gevoel van 'ik sla hem tot moes' door mijn hoofd speelde. Ik besloot echter om – tot teleurstelling van de cirkel kamergenoten om ons heen – te stoppen. Mijn overweging was dat als ik 'mijn kracht' zou tonen, dat hem

of mij schade had kunnen berokkenen die veel zwaarder woog dan eer of gehoorzamen aan de – in mijn ogen stompzinnige – groepsdruk. Misschien daalde ik in de pikorde, maar het liep veilig af.

Macht maakt corrupt en absolute macht maakt absoluut corrupt, stelde de Engelse historicus Lord Acton (*'Power corrupts and absolute power corrupts absolutely'*). Mensen die macht uitoefenen trekken steeds meer macht naar zich toe, zijn steeds minder gevoelig voor signalen van anderen over hun gedrag en overschrijden steeds vaker grenzen die hun macht eigenlijk behoort te beperken.¹ Moreel leiderschap kan als een onmisbare tegenkracht tegen de corrumperende werking van de macht beschouwd worden. Hoe werkt macht en op welke wijze kan moreel leiderschap op effectieve wijze misbruik van macht tegengaan? Of: hoe kan macht omgezet worden in gezag? Het is evident dat iemand die moreel leiderschap uitoefent ook macht heeft. Waarom kunnen we stellen dat macht corrumpeert, maar moreel leiderschap niet? Wat is het verschil tussen macht en gezag?

Natuurlijk kun je deze vraag ook relativeren door te stellen dat 'moreel leiderschap' ook maar een maniertje is om macht uit te oefenen, een mooi maniertje, misschien zelfs een verhullend maniertje. Dit is de stem van het cynisme. Met cynisme kan alles kapotgerelativeerd worden. Misschien dat ik optimisme daarom als tweede uitgangspunt kies als antipode van cynisme, van negativisme in welke vorm dan ook. Het is belangrijk om met beide benen op de grond te blijven staan, om kritisch te zijn, maar er moet een geloofwaardige balans blijven tussen deze kritische en

onderzoekende blik en dat wat je uiteindelijk overhoudt. Ik mag steeds kritisch naar mijn eigen handelen en dat van anderen kijken, maar uiteindelijk moet ik vertrouwen hebben in mezelf en in anderen.

Ik begon mijn professionele carrière als wetenschapper aan de universiteit in Nijmegen – kennis is macht –, daarna werd ik in Arnhem rechter – lid van de rechterlijke macht – en vervolgens vicepresident in Utrecht – met bestuurlijke macht. Daarna werd ik decaan in Leiden – bestuursvoorzitter – van de rechtenfaculteit, wederom met bestuurlijke macht. Als Nationale ombudsman werd ik in Den Haag een Hoog College van Staat met de daarbij horende grondwettelijke macht. Ten slotte werd ik in Luxemburg lid van de Europese Rekenkamer met de EU verdragsrechtelijke macht. In de tussentijd ben ik steeds wetenschappelijk actief geweest, heb ik gereflecteerd, geschreven en gesproken. Macht en het – verantwoord – omgaan met macht heb ik in de praktijk geleerd en bestudeerd. ‘Kennis is macht’ vormt zo een rode draad in mijn bestaan.

Ik heb in verschillende rollen en functies ervaren hoe je kunt omgaan met macht. Daarbij heb ik steeds voordeel gehad van de wisselwerking tussen theorie en praktijk. Deze wisselwerking heeft ertoe geleid dat ik een verzameling inzichten, ervaringen en vaardigheden heb opgedaan en ontwikkeld die mij in staat stellen om doelen te bereiken. Dat lukt natuurlijk niet altijd, maar achteraf gezien heb ik met de verschillende rollen en functies die ik op mijn manier vervuld heb wel iets bereikt. Hoe dan? In dit boek over moreel leiderschap zal ik daarvan verslag doen, soms met voorbeelden die mij aanspreken, soms met het

beschrijven van de verschillende ingrediënten van wat ik als moreel leiderschap beschouw.

Dat kan aanmatigend overkomen. Beschouw ik mijzelf als een ‘moreel leider’? Dat zou in mijn waardering haast een machtsgreep zijn, in de zin van het claimen van mijn gelijk op basis van de pretentie van moreel leiderschap. Die pretentie heb ik echter niet. Wel meen ik dat wij in deze tijd niet moeten aansturen op machtsuitoefening, maar op het tegendeel ervan, op moreel leiderschap in ons individuele functioneren in ons persoonlijke en professionele leven en in ons functioneren in de samenleving als geheel. Daarom is het belangrijk te weten waar je op moet letten als je wilt kiezen voor het uitoefenen van moreel leiderschap in plaats van macht.

Moreel leiderschap mag niet verworden tot het spelen van de rol van moraalridder, die de ander indringend voorhoudt hoe je je moreel moet gedragen. De moraalridder oefent – met een beroep op ‘hoge’ moraliteit – ook macht uit en eigent zich superioriteit toe. Moreel leiderschap is verbonden met bepaalde waarden waar ik primair persoonlijk voor sta. Bovendien betekent leiderschap het effectief zijn in het realiseren van bepaalde doelen. Je staat ergens voor, je laat je niet van je stuk brengen en je probeert je doelen op een effectieve manier dichterbij te brengen. Een zekere mate van lef, moed en uithoudingsvermogen zijn daarvoor nodig, evenals bescheidenheid en niet in de laatste plaats het vermogen om anderen mee te nemen in je streven. Niet dwingend via macht, maar overtuigend. Van macht naar gezag.

Over macht

Na mijn studie rechten en economie werd ik wetenschappelijk medewerker staatsrecht bij de Katholieke Universiteit Nijmegen. Bij mijn aanstelling had ik een kennismakingsgesprek met de decaan Willem van der Grinten, die als KVP-politicus staatssecretaris was geweest. Hij vroeg mij of ik naar de kerk ging. Toen ik daarop ontkennend antwoordde, liet hij mij beloven dat ik mij in woord noch in geschrift negatief mocht uitlaten over de katholieke kerk. Hoewel dat voor mij een onbelangrijk onderwerp was, vond ik als aankomend wetenschapper deze opstelling van de decaan vreemd, omdat dit verbod niet paste bij onafhankelijke wetenschapsbeoefening, ook niet aan een katholieke universiteit. Vormde deze preoccupatie met kritiek de reden waarom misstanden in de katholieke kerk zo lang verborgen zijn gebleven?

In de rechtspraak begon ik als plaatsvervangend griffier en in die rol kreeg ik de opdracht van de rechter om in complexe geschillen feitenonderzoek te doen. Een werknemer van een grote onderneming kwam in de arbeidsongeschiktheid – wao – terecht, maar stelde dat hij niet arbeidsongeschikt was, maar eruit gewerkt was omdat hij een andere visie had op de toekomst van het bedrijf. In die tijd werd de wao op grote schaal misbruikt als afvloeiingsregeling. Anders dan vele andere werknemers in zo'n situatie weigerde deze computerspecialist een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Een atypische zaak. Bij mijn interview met het hoofd personeelszaken van de onderneming vroeg ik inzage in het personeelsdossier. Daarop bladerde hij door dat dossier,

graaide er een document uit en verfrommelde het voor mijn ogen. Ingrijpen was geen optie. Wat mocht ik niet weten? Deze letterlijke machtsgreep schiep niet direct vertrouwen in de motieven van de onderneming.

Edwin de Roy van Zuydewijn had na zijn scheiding van prinses Margarita bij de Nationale ombudsman klachten ingediend tegen het ministerie van Algemene Zaken – waaronder het kabinet van de Koning(in) valt – over inmenging in zijn persoonlijke levenssfeer, waardoor hij na-deel zou hebben ondervonden en werk misgelopen zou zijn. Aanvankelijk weigerde premier Balkenende mij toegang tot informatie van het kabinet van de Koningin, omdat dat niet onder de bevoegdheid van de Nationale ombudsman zou vallen.² Desondanks zette ik het onderzoek door en kreeg ik de noodzakelijke informatie.

Tijdens het staatsbezoek van het koningspaar van Zweden werd ik na afloop van het staatsbanket door een kamerheer naar koningin Beatrix geleid. Zij sprak mij onomwonden aan op mijn aanpak van het onderzoek in de zaak van De Roy van Zuydewijn. Ik probeerde – wat ongemakkelijk in deze situatie – toe te lichten welke redenen ik had voor die aanpak, maar de koningin achtte het gesprek beëindigd. Kort daarop ontmoette ik prins Willem-Alexander bij een ontvangst ter gelegenheid van de uitreiking van de Prins Claus Prijs. In een kring van personen richtte hij zich grappend tot mij en wenste mij spottend succes met mijn onderzoek in de zaak van Edwin de Roy van Zuydewijn. Geen situatie om een passend weerwoord te geven. Deze tweevoudige koninklijke bemoeienis met deze zaak die het Koninklijk Huis aanging, vond ik ongemakkelijk.

Vanwege deze voorvallen heb ik de getuigen in het onderzoek, anders dan gebruikelijk was, allemaal onder ede laten horen. Daardoor was er een extra waarborg voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, dat overigens geen bewijs opleverde van de beweerde inmenging.³

Bij het jaarlijkse feestdiner van het Interprovinciaal Overleg (IPO) – waarbij traditioneel de top van bestuurlijk Nederland aanwezig is – en daarom ook de Nationale ombudsman – hield premier Balkenende een quasihumoristisch verhaal. Daarin nam hij de naam Brenninkmeijer op de korrel met een grap over de zegening door de bisschop van een nieuw winkelpand van C&A. Ook geen situatie voor een weerwoord, maar via de contactpersoon bij Algemene Zaken heb ik doorgegeven dat ik geen verbinding heb met C&A en dat ik niet gelukkig was met deze grap. Een zinvol gesprek over de verhouding tussen burger en overheid heb ik met Balkenende nooit kunnen voeren.

De plaats van de Nationale ombudsman in de Haagse pikorde tekende zich met dergelijke incidenten af. Het is niet gebruikelijk om verslag te doen van contacten met leden van het Koninklijk Huis, maar door dat gebruik blijft de mogelijke invloed onzichtbaar en bij deze analyse van de tegenstelling tussen macht en moreel leiderschap past het om te laten zien hoe die macht zich manifesteert. Politicus en oud-hoogleraar politieke wetenschappen Joop van den Berg heeft eens gezegd: ‘Politici weten wanneer ze moeten zwijgen.’ Ik ben geen politicus en nooit lid van een politieke partij geweest. Zwijgen kan de noodzakelijke reflectie op de vraag waarom de dingen gaan zoals ze gaan in de weg staan.