

*Patrick Nullens*

# Leiden met een hart dat ziet

De bijdrage van  
ethisch leiderschap  
aan een menswaardige  
samenleving

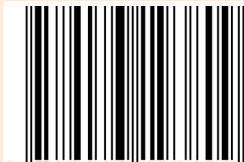


Ethisch leiderschap brengt ons bij het hart van de mens, ons authentieke zelf. Van oudsher horen filosofisch-religieus bewustzijn en kritische reflectie op leiderschap samen. Een Universiteit voor Humanistiek verbindt opnieuw menswaardigheid, zingeving en leiderschap. Daarboven is er de urgentie. De klimaatcrisis, verlies van biodiversiteit, bevolkingsgroei, de kloof tussen arm en rijk zijn deel van de systemische uitdaging. We worden ingehaald door ongemakkelijke feiten. Gelukkig blijven de reacties niet uit. De opkomende nieuwe economie veronderstelt een moreel kompas. Kortom, leiderschap niet verblind door korte-termijn succes, eigengewin en pragmatisme, maar ethisch leiderschap met oog voor het belang van de ander en de natuur. Het samenspel tussen de drie machten - wetenschap, technologie en kapitalisme - brengt niet alleen welvaart. Het leidt ook tot ongecontroleerde versnelling en vervreemding van elkaar en de natuur. Zullen de toekomstige leiders in staat zijn om deze drie machten om te buigen ten bate van menselijk floreren?

**Patrick Nullens** (1964) is ethicus en theoloog. Hij is Vlaming, maar woont in Nederland. Zijn interesse gaat uit naar de verbinding tussen zingeving, leiderschap en sociale ethiek in een economische context. Naast zijn nieuwe aanstelling als bijzonder hoogleraar aan de Universiteit voor Humanistiek (Utrecht), is hij hoogleraar aan de Evangelische Theologische Faculteit (Leuven) en medeoprichter van het Institute of Leadership and Social Ethics. Patrick Nullens publiceert regelmatig en is een veelgevraagd spreker op het gebied van ethische thema's, zingeving en leiderschap.



Universiteit voor Humanistiek



9 789083 193809 >



*Patrick Nullens*

# Leiden met een hart dat ziet

De bijdrage van ethisch  
leiderschap aan een  
menswaardige samenleving

Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar leiderschapsethiek en menswaardige samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek op 17 september 2021.



MEDE MOGELIJK  
GEMAAKT DOOR

GOLDSCHMEDING  
FOUNDATION  
MENS • WERK • ECONOMIE

## Leiden met een hart dat ziet

De bijdrage van ethisch leiderschap aan  
een menswaardige samenleving

*Prof. dr. Patrick Nullens*

ISBN 978 908 319 3809

NUR 715

Uitgave van de Universiteit voor Humanistiek  
Uitgeverij Netty van Haarlem te Utrecht (2021)

Deze oratie is online te vinden via de website van de  
Universiteit voor Humanistiek: [www.uvh.nl](http://www.uvh.nl).

# INHOUDSOPGAVE

Inleiding: het hart dat ziet .....	7
Leiderschap als sociaal fenomeen .....	14
<i>Een terughoudendheid tegenover het fenomeen leiderschap</i> .....	14
<i>Leiderschap gedefinieerd</i> .....	17
Leiderschap en humanistiek .....	21
<i>Menswaardig leiderschap</i> .....	21
<i>De axiale wending</i> .....	22
<i>Leiderschap als phronèsis</i> .....	25
Leiderschap en menswaardige samenleving .....	26
<i>Leiderschap in het nieuwe antropoceen</i> .....	26
<i>Inzicht in sociale verbeelding en habitus</i> .....	29
<i>Changing the Game van het WTK-stelsel</i> .....	31
<i>Vervreemding en versnelling</i> .....	34
Leiderschap en ethiek .....	36
<i>Ethisch realisme</i> .....	36
<i>Ethiek als hermeneutische competentie</i> .....	38
<i>Subjectieve en objectieve ethiek</i> .....	41
Vijf thema's voor onderzoek, onderwijs en dienstverlening .....	43
1. <i>Leiderschap gericht op het belang van de ander</i> .....	43
2. <i>Leiderschap en authenticiteit</i> .....	46
3. <i>Leiderschap en spirituele intelligentie</i> .....	48
4. <i>Leiderschap en ethische deliberatie</i> .....	51
5. <i>Leiderschap en permanente educatie</i> .....	52
Dankwoord .....	55
Bibliografie .....	56



*Van alles waarover je waakt, waak vooral over je hart,  
het is de bron van je leven.*  
(Spreuken 4:23)

### **Inleiding: het hart dat ziet**

Geachte rector magnificus, beste collega's, studenten en vrienden. Het heeft even geduurd voordat mijn inaugurele oratie plaats kon vinden. De coronacrisis heeft heel wat plannen en programma's door elkaar geschud en ons nederig bewust gemaakt van de grenzen van maakbaarheid. Tijdens deze crisis kwam het thema leiderschap vaak aan de orde. Was er wel genoeg sturing, duidelijke communicatie? Waar was de visie op langere termijn, oog voor de economie, bescherming van de kwetsbaren?<sup>1</sup> Op zijn typisch Nederlands vond iedereen er wel wat van...

Het is nu ongeveer vijftien jaar geleden dat het thema leiderschap mijn interesse wekte. Vaak functioneerde ik als leidinggevende en deed dit vooral intuïtief, ondersteund door inzichten vanuit toegankelijke literatuur.<sup>2</sup> Maar dan kom je al snel aan je grenzen. Ik herinner me dat ik regelmatig naar de bibliotheek van sociale wetenschappen in Leuven ging om mijn eigen onderzoekje te starten naar de 'wetenschappelijke studie' van leiderschap. Hier ging voor mij een nieuwe wereld van inzichten en debatten open. Bovendien ontdekte ik dat mijn eigen vakgebied ethiek een bijdrage kan leveren aan deze nog

---

<sup>1</sup> Voor de effecten van de coronacrisis op leiderschap zie essay 'Geloofwaardig leiderschap post-corona: paradoxen en nieuwe mogelijkheden' (Nullens & Van Saane 2021). <https://coronapapers.nl>

<sup>2</sup> Zoals bij velen was dit o.a. *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* volgens Stephen Covey (2015).

jonge interdisciplinaire wetenschap. Het duurde niet lang of deze nieuwe kennis vond zijn weg naar buiten. Het vak leiderschap werd ingevoerd voor al onze masterstudenten theologie en godsdienstwetenschappen, want vroeg of laat zouden ze toch met leiderschap te maken krijgen, als leidinggevende en als volgers.<sup>3</sup> Maar daar bleef het niet bij. Samen met vrienden uit de Anglicaanse kerk in Brussel, allen in leidinggevende posities in bedrijven of de Europese Unie, en collega's van de Evangelische Theologische Faculteit in Leuven hebben we het *Institute of Leadership and Social Ethics* opgericht, een internationaal onderzoeksinstituut waar ik nu nog actief ben.<sup>4</sup> Wat ons opviel was dat drie wetenschappelijke domeinen los van elkaar stonden en dat juist de verbinding en dialoog tussen deze drie nieuwe perspectieven opent. Het gaat dan om de vraag naar *zingeving* zoals die speelt in de geesteswetenschappen, *leiderschapstheorie* als sociale wetenschap, en *sociale ethiek*. De verbinding van deze drie domeinen is ondertussen mijn passie geworden. Daarom ben ik verheugd dat ik vandaag met u dit moment van het aanvaarden van de bijzondere leerstoel mag vieren. Een leerstoel die gefinancierd wordt door de *Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie*.<sup>5</sup>

---

3 Het vak noemt nu 'Models of Christian Leadership' (5 EC) en dit doceer ik samen met mijn collega Prof. dr. Jack Barentsen. We richten ons op de integratie van leiderschapsstudies als sociale wetenschap met theologie als geesteswetenschap, met bijzondere aandacht voor de domeinen van de praktische theologie.

4 <https://www.etf-ilse.org>. Dit instituut geeft ook een wetenschappelijke reeks uit onder de titel "Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics" Peeters Publishers

5 De Goldschmeding Foundation werkt aan een betere wereld waarin Mens, Werk en Economie met elkaar in balans zijn én elkaar versterken. Dit doet zij vanuit de overtuiging dat deze wereld ontstaat als mensen elkaars belangen dienen. De focus ligt op drie domeinen: inclusieve arbeidsmarkt, duurzaam werk en menswaardige economie. <https://goldschmeding.foundation>



Ik zal open en vrij tot u spreken vanuit het perspectief van christelijk humanisme met zowel een persoonlijk geloof als een toewijding aan het menselijke floreren. Dit doe ik in de traditie van andere christelijke humanisten zoals Erasmus van Rotterdam en Blaise Pascal. Deze combinatie betekent dat mogelijk bij sommige collega humanisten het christelijke element gaat schuren en bij andere christelijke collega's het humanisme wat onwennig aanvoelt. Dit ongemak begrijp ik heel goed, want zelf krijg ik het ook niet voor elkaar om ze intellectueel precies op één lijn te krijgen. Dat neemt niet weg dat er voldoende basis is voor deze integratie en dat juist de spanning tussen beide benaderingen leidt tot verdieping.<sup>6</sup> Bovendien wil ik benadrukken wat ons met elkaar verbindt, en dat is de interesse in de mens en een diep verlangen naar meer menswaardigheid in de wereld.<sup>7</sup>

De titel van mijn oratie luidt: *“Leiden met een hart dat ziet: de bijdrage van ethisch leiderschap aan een menswaardige samenleving.”* Het ‘hart’ zal als rode draad in mijn betoog regelmatig terugkomen. Het leren kijken met ons hart is waar het in leiderschapsethiek om gaat.

---

6 De integratie van christelijk denken met humanisme loopt vooral via de wegen van filosofische/theologische antropologie en ethiek. De verbindende factor hierbij is het zoeken naar menselijk floreren (Zimmerman 2012, Volf & Croasmun 2017; Smith 2010, 2015). De theologische antropologie is het belangrijkste aanknopingspunt tussen christendom en humanisme, ook wanneer dit soms schuurt (Brunner 1965, Pannenberg 1985, Mäkipää 2021). Voor een illustratie van deze dialoog tussen theologische antropologie en het model van dienende leiderschap (Nullens 2019).

7 De UvH kiest bewust voor een inclusief humanisme: “Humanistische waarden kunnen tegenover de waarden van andere, al dan niet religieuze levensbeschouwingen staan, maar vaak ook maken ze er onderdeel van uit. Wij bestuderen het humanisme in deze laatste brede, ‘inclusieve’ zin.” Inclusief humanisme onderkent humanisme als een levensbeschouwing die inhoudelijk niet alleen te vinden is buiten godsdiensten, religies, kerken en dergelijke, maar ook daarbinnen. <https://www.uvh.nl/over-de-uvh/achtergrond-geschiedenis-en-tradities/humanisme-en-humanistiek>. Het inclusieve humanisme is anders dan het exclusieve humanisme waar atheïsme of agnosticisme als wetenschappelijke methode gelden (Derckx 2008).

Dit zien vanuit het hart is een unieke vorm van weten. Zoals Blaise Pascal het gevat zegt: “Le coeur a ses raisons que la raison ne connaît point.”<sup>8</sup>

Deze gedachtegang sluit aan bij de unieke bijdrage van de bedrijfsfilosofie van Frits Goldschmeding. Zijn benadering overstijgt een visie op de mens als calculerend, rationeel wezen dat met verlicht eigenbelang automatisch welvaart voor iedereen schept. Economie mag volgens hem niet aan haar eigen interne logica worden overgelaten, maar vereist een breder perspectief op menselijk floreren en morele sturing. Geïnspireerd door de christelijke filosofie van Herman Dooyeweerd wordt agapè-liefde naar voren geschoven als de kern van ethiek.<sup>9</sup> De mens is ten diepste een relationeel en religieus wezen, die leeft in de paradox van eigen zelfstandigheid en de behoefte aan

---

8 In *Pensées* (1670), article IV. Deze gedachte van het hart en de kennende liefde werd verder ontwikkeld in het filosofisch personalisme van Max Scheler en diens waardenethiek, als alternatief op de ethiek van I. Kant en F. Nietzsche (Scheler 1954, 1973, Nullens 2018).

9 *Agapè* (of *caritas*) is een kerndeugd van de christelijke ethiek en verwijst naar het dubbelgebod van de liefde voor God en de naaste (Matt. 22: 37-39). Gene Outka, die dit begrip theologisch en filosofisch uitvoerig bespreekt, omschrijft de menselijke zijde van *agapè* als “a regard for the neighbor which in crucial respects is independent and unalterable. To these features there is a corollary: the regard is for every person qua human existent, to be distinguished from those special traits, actions, etc., which distinguish particular personalities from each other” (Outka 1972, 9). Dit brede liefdebegrip gaat vooraf en is de bron van het morele principe van rechtvaardigheid (Wolterstorff 2011). Volgens Frits Goldschmeding is dit universele principe richtinggevend voor de bedrijfsfilosofie (Rupert et al. 2015). Idealiter worden deze kernwaarden, de mens, arbeid en tenslotte dan ook de economie bepaald door *agapè*. Goldschmeding operationaliseert *agapè* als ‘simultane belangenbehartiging’ dat hij uitwerkt aan de hand van drie kenmerken: kennen, dienen en vertrouwen. Het is nog een lopend onderzoek op welke wijze het operationaliseren van dit unieke christelijke *agapè*-begrip in de economie, werk, organisaties en leiderschap nieuwe perspectieven kan bieden voor een menswaardige economie (Melé 2012, Buijs 2012, Hummels 2019, Hummels & Nullens 2021, Kaptein 2021).

verbinding; verbinding met anderen en verbinding met het hogere. Dit is geen exclusieve christelijke boodschap. Ook de psychoanalyticus en humanist Erich Fromm spreekt in dit verband van de *scheppende liefde*, een liefde die vorm krijgt in “zorgzaamheid, verantwoordelijkheid, respect en inzicht” (2019b, 92).<sup>10</sup> De cultuur van *hebben*, zoals gestimuleerd in een economische context, wordt omgebogen naar een cultuur van *zijn*, waar ruimte ontstaat voor scheppende liefde (Fromm 2018). Het betreft hier een levensoriëntatie, een doelgerichtheid. In de economie vertaalt deze scheppende liefde en de cultuur van *zijn* zich in het principe van simultane belangenbehartiging en verantwoordelijkheid voor het welzijn van de ander (Rupert et al. 2015).<sup>11</sup> Deze relationele antropologie en het principe van liefde trachten wetenschappers die worden gesteund door Goldschmeding Foundation te doordenken en te operationaliseren op terreinen als duurzaam werk, menswaardige economie, inclusieve arbeidsmarkt en dus ook leiderschap.<sup>12</sup> Het doel is om meer aandacht te ontwikkelen voor het belang van de ander en het menselijke floreren in de harde werkelijkheid van het

---

10 Hier sluit Fromm aan bij de eudaimonische ethiek van Aristoteles en zijn visie op de activiteiten van de ziel (of het hart) om de menselijke mogelijkheden tot leven te brengen (te floreren). Volgens Fromm kunnen we op twee manieren de werkelijkheid beleven, we kunnen haar reproduceren of produceren. Dit doen we “door de werkelijkheid te overdenken, te bezielen en eveneens tot nieuw materiaal te herscheppen met behulp van spontane activiteit van de eigen geestelijke en emotionele vermogens.” (2019a, 84). Dat is het ideaal van een humanistische ethiek. Als belangrijke creatieve karakterinstellingen bespreekt Fromm scheppend denken en scheppende liefde.

11 Het voert me hier te ver om deze filosofische gedachtelijn te ontwikkelen. In dit opzicht heeft er interessante herbronning plaats van Adam Smith’s delicate evenwicht tussen ‘enlightened self-interest’ als uiting van autonomie en het belang van ‘mutual sympathy of sentiments’ als sociaal principe.

12 Zie onder meer het werk van Govert Buijs, Lans Bovenberg, Harry Hummels, Steven van den Heuvel, Joost Hengstmengel, Harry Commandeur, Paul van Geest, Kees Klomp.

bedrijfsleven (Bovenberg 2016; Hummels 2019, Hummels & Nullens 2021, Van Nes, Nullens, Van den Heuvel 2021).

De aandacht voor scheppende liefde en de cultuur van zijn brengt ons dichter bij het hart van de mens, de kern van menselijke existentie, de bron van onze ethische beleving (Fromm 2017). Hier moeten we een belangrijk misverstand weerleggen. Het hart is niet alleen emotioneel, het is onze diepste zijnskern waar denken, voelen en willen zich met elkaar vervlechten.<sup>13</sup> In dit verband spreken sommigen van de menselijke ziel.<sup>14</sup> Het hart gaat over onze voorkeuren en verlangens. Verder is het menselijke hart gericht op relaties, verbinding en zorg voor elkaar. Het is niet alleen autonoom, maar ook responsief en reflecterend. Deze gedachtegang wordt verder ontwikkeld in de brede beweging van ‘humanistisch management’, waar naar een evenwicht wordt gezocht binnen verschillende menselijke drijfveren en behoeften.<sup>15</sup>

---

13 De nadruk op het hart is ook eigen aan het Hebreeuwse denken dat minder theoretisch is. In het Hebreeuws is het hart (*leb*) het woord voor kern of centrum van de mens, daar waar alles samenkomt. De goede leider is iemand met een ‘oprecht hart en bekwaam handelen’ (Psalm 78:72). Deze gerichtheid op de innerlijke mens zien we o.a. bij Augustinus, Blaise Pascal, Max Scheler, Herman Dooyeweerd, Soren Kierkegaard, Erich Fromm, Charles Taylor, Emmanuel Levinas, Paul Ricoeur en recent Hartmut Rosa.

14 Deze menselijke kern wordt in de wijsbegeerte van Dooyeweerd uitgedrukt met het woordje ‘hart’ en dit sluit weer aan bij het Joods-christelijke denken over de mens. Hier wordt vooral verwezen naar Augustinus. Zelf zou ik meer nadruk willen leggen op de Hebreeuwse wortels van het begrip. Het Hebreeuws heeft geen apart woord voor centrum of kern, maar gebruikt hiervoor het woord ‘leb’ (hart). Dit hart is niet alleen emotioneel, het is ook de kern van ons denken, willen en spiritualiteit. Met het hart komen we tot echte verbinding met onszelf, het de ander, het transcendente en de natuur (Ouweneel 1993, Glas 2010).

15 Het gaat dan om management benaderingen waar vooral meer aandacht wordt gegeven aan menselijke floreren in de brede betekenis (Pirson & Dierksmeier, 2014, Pirson 2017, Lawrence et al. 2015, Blomme 2017) Voor het

De zoektocht naar ethisch leiderschap brengt ons al snel bij het hart van de mens, het hart of de existentiële kern van leider en volgelingen. Voor deze gelegenheid bevinden we ons in de Pieterskerk (Utrecht) en sta me dan ook toe de woorden van de stichter en leider van dit oude instituut te citeren. Jezus van Nazareth geeft de volgende wijsheid door:

Waar je schat is, daar zal ook je hart zijn. Het oog is de lamp van het lichaam. Dus als je oog helder is, zal heel je lichaam verlicht zijn. Maar als je oog troebel is, zal er in heel je lichaam duisternis zijn. Als het licht in jezelf verduisterd is, hoe groot is dan die duisternis!<sup>16</sup>

In het Oude Midden-Oosten werden de ogen gezien als ramen waardoor licht binnenviel. Het lichaam en uiteindelijk ook onze kern, het hart, wordt verlicht door de ogen. Vandaar dat de tekst van het hart spontaan overgaat naar de toestand van de ogen.<sup>17</sup> De vraag die we onszelf en anderen stellen is dan: waar is jouw hart en zijn jouw ogen zuiver? Als het hart op de verkeerde plaats zit, zal dit leiden tot bijziendheid en zelfs blindheid. Een troebel oog verduistert het hart en veroorzaakt vervolgens duisternis, voor onszelf en vervolgens voor anderen. Het leren zien van hart tot hart vormt de essentie van al wat ik verder ga vertellen over leiderschapsethiek. Ditzelfde principe komt ook naar voren bij denkers zoals Max Scheler, Erich Fromm,

---

netwerk van wetenschappers: <https://humanisticmanagement.network> en Humanistic Management Journal.

16 (Mattheus 6:21–23), Nieuwe Bijbelvertaling.

17 De ogen zijn de ramen van de ziel. In dit verband verwijst Rosa naar de filosofische antropologie van Helmuth Plessner. De mens is een excentrisch wezen die boven zichzelf uitstijgt en zoekt naar betekenis (Rosa 2019, 66). Dezelfde gedachte, en eveneens aansluitend bij Plessner, zien we bij de theoloog Wolfhart Pannenberg (1985).

Paul Ricoeur, Emmanuel Levinas, Charles Taylor en recent de levensfilosofie van Hartmut Rosa. Denkers die me inspireren en waar ik regelmatig in mijn betoog naar zal verwijzen. Om het belang van het zien met het hart in filosofische taal uit te drukken: ik hanteer een existentiële, fenomenologische en hermeneutische ethiek. Deze methode krijgt concreter vorm in een leiderschapsethiek met nadruk op het belang van de ander en op morele authenticiteit. Maar eerst, wat is dan leiderschap?

## **Leiderschap als sociaal fenomeen**

### *Een terughoudendheid tegenover het fenomeen leiderschap*

Het begrip ‘leider’ verwijst naar een rol binnen de groep, een sociale positie die verworven, geschonken, geclaimd of zelfs gestolen kan zijn. Bij sommige studenten en collega’s roept het woordje ‘leiderschap’ weerstand op. Wie wil zichzelf nu als leider positioneren en zich boven andere mensen plaatsen? Het thema ruikt te veel naar elitarisme, dominantie en manipulatie. In scherp contrast met deze afkeer staat de grote belangstelling voor allerlei leiderschapsprogramma’s, zelfhulpboeken en websites. Soms zijn de holle slogans en peptalks dusdanig irritant dat in intellectuele en maatschappijkritische kringen het onderwerp leiderschap wordt gemeden. We identificeren het met vliegveldboekenwinkels waar vermoeide en overbetaalde managers zich kunnen herbronnen aan de 20 wetten van succesvol leiderschap, of een biografie van Steve Jobs. Sommigen zullen opmerken dat leiderschap hoort in het curriculum van een business opleiding, maar niet op een universiteit voor humanistiek. Het klopt dat goed leiderschap de prestaties van medewerkers aanzienlijk verhoogt, en dus als een bedrijfskundig efficiëntievraagstuk kan worden benaderd. De vraag is dan uiteraard: wat is ‘goed’

leiderschap?<sup>18</sup> De aarzeling om op dit thema in te gaan is heel begrijpelijk, maar ook volkomen onterecht. Ik hoop in mijn oratie iets van die onderwaardering van het thema te remediëren. Leiderschap is een cruciaal onderwerp voor zowel hen die zich geroepen voelen om te leiden, als voor hen die zichzelf niet zien als leider en er zelfs een emotionele weerstand tegen hebben.

Er zijn allerlei redenen waarom leiderschapsstudies in een bedenkelijk daglicht staan. Uiteraard zijn er de vele leiders die ons eerder schade dan zegen hebben gebracht. Zij hebben met hun falen ook het belang van leidinggeven aangetast. Maar dit kan geen argument tegen leiderschapsstudies zijn, integendeel, hun falen maakt het thema juist belangrijk.

Het probleem gaat dieper wanneer leiderschapsstudies zelf de kritiek van elitisme en dominantie over zich heen roepen. Aan het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw ontwikkelden leiderschapsstudies zich als een sociale wetenschap.<sup>19</sup> Het betreft hier het aanvankelijke succes van de ‘trait approach’ en de daarmee verbonden ‘great-man theory’ (Northouse 2016, 19-42). Volgens dit model worden leiders geboren. Je moet ze alleen nog selecteren en vervolgens de juiste praktische vorming meegeven. De theorie maakt een universele wetenschappelijke claim. Want waar je dit soort ‘great men’ ook plaatst, succes is

---

<sup>18</sup> Hier wordt door economen onderzoek naar gedaan. De toename van prestaties van medewerkers ten gevolge van goed leiderschap zou gemiddeld genomen ongeveer 10% zijn (Stoker & Garretsen 2018).

<sup>19</sup> In de twintigste eeuw werd leiderschap een belangrijk onderwerp in de sociale-politieke wetenschappen en managementstudies. Denk bijvoorbeeld aan Max Weber zijn analyse van charismatisch leiderschap (Weber 1919). Vanaf ongeveer 1930 werd leiderschap een discipline van kwantitatief en kwalitatief onderzoek (Bass & Bass 2008). Leiderschapsstudies werd vooral een sociale wetenschap en minder het thema van de geesteswetenschappen (Northouse 2016, 1-7, Spoelstra 2018).

gegarandeerd.<sup>20</sup> De sterke man is herkenbaar aan lichaamsbouw, communicatief vermogen, doorzetting, doelgerichtheid, competitieve instelling, extraversie en intelligentie.<sup>21</sup> De juiste selectie leidt tot hogere efficiëntie, meer productie en winstmaximalisatie. Deze wetenschappelijke benadering paste goed bij de opkomst van grote bedrijven, de doorslaggevende rol van aandeelhouders en de opkomende wetenschappelijke managementtheorie.<sup>22</sup>

Deze ‘trait-approach’ laat zich goed combineren met neo-charismatisch leiderschap (of ‘pseudo-transformational leadership’). Succes wordt gegenereerd door de begaafde visionaire leider, die ziet wat anderen niet zien, die oproept tot een bovenmenselijk engagement voor hogere doelen en ons tot ongekende hoogten leidt. In een competitieve businesswereld win je alleen door jouw team meer te laten doen dan wat ze normaal uit zichzelf zouden doen. Soms zijn deze ‘toppers’ een incarnatie van eigentijds machiavellisme waar het spel van macht, eigenbelang, geldzucht, brutaliteit en manipulatie als deugden worden gezien.<sup>23</sup> Deze aanpak sluit naadloos aan bij de narcistische neigingen van sommige leiders (Sankowsky 1995, Rosenthal & Pittinsky 2006). De oplossing is niet het zoeken naar de ‘great women’. Dit wordt dan de vrouwelijke variant van hetzelfde cliché,

---

20 Dit is de mythe dat begaafde leiders een willekeurige organisatie kunnen leiden, zonder expertise van het specifieke domein van de organisatie. Stoker en Garretsen ontcrachten deze misvatting met de speelse titel “Niet alles is een koekjesfabriek” (Stoker & Garretsen 2018).

21 Een wetenschappelijk model, soms met sociaal darwinistische invloeden, helpt bij het selecteren van potentieel succesvolle leiders. Hiervoor zijn allerlei survey’s ontworpen die deze ‘traits’ opsporen (Stogdill 1974). Een klassiek voorbeeld is de Leadership Trait Questionnaire (LTQ) (Northouse 2016, 38, 39).

22 Het gaat vooral om het brede succes van Frederick Winslow Taylor ‘The Principles of Scientific Management’ (1909). Het betreft een mechanische visie op management met veel aandacht voor het selecteren van de juiste personen.

23 Illustratief is Robert Green, ‘The 48 Laws of Power’ (2000). Voor andere illustraties van hedendaags charismatisch machiavellisme (Spoelstra 2018).



met hoogstens een paar andere accenten in het klassieke machts-  
spel. Onderzoek heeft aangetoond dat deze obsessie voor de excep-  
tionele persoon, man of vrouw, die ons succes brengt, kan leiden tot  
heel wat morele ellende. De gedachte dat iemand uitzonderlijk is,  
een hogere - lees 'andere' - ethiek hanteert, zichzelf boven de regels  
kan plaatsen, leidt uiteindelijk tot ernstig moreel falen (Ciulla 2004,  
Nullens 2020). Ondanks dat het 'trait-model' en de daarbij horende  
'great-man theory' allang is achterhaald, blijft het invloed uitoefenen  
op hoe mensen leiderschap percipiëren. Daarom, als we ook maar iets  
zinnigs over het thema ethisch leiderschap willen zeggen, is de 'great  
man and woman theory' de eerste mythe die moet sneuvelen.

De eenzijdigheid van de 'trait-approach' past bij de studie van  
'de leider' als een geïsoleerd thema. Dit 'leader centered perspective'  
blijft vaak een probleem. Gelukkig ging er vanaf de jaren zestig van de  
vorige eeuw steeds meer aandacht naar het belang van de groep, de  
sociale dynamiek van een organisatie, de complexe culturele factoren  
en het belang van authenticiteit, dienstbaarheid, groei en transfor-  
matie (Grint 2010, Yukl & Gardner 2020). Verder kreeg men meer oog  
voor het thema volgerschap, het belang van autonomie. Inzicht in de  
sociale identificatie tussen leider en groep werd steeds belangrijker.  
Leiderschap is uiteindelijk een geschenk van de groep, een kwestie van  
vertrouwen (Gardner 2018). De groep maakt de leider en niet omge-  
keerd (Haslam 2011) en daarom moet men vooral oog hebben voor de  
diversiteit en ontwikkeling van de groep (Barentsen 2017). Verder ging  
men leiderschap eerder zien als een rol die we op bepaalde momenten  
en in specifieke contexten op ons nemen. Het is een vaardigheid die  
bijna iedereen kan ontwikkelen voor zover dit wenselijk is.

### *Leiderschap gedefinieerd*

Zoals te verwachten circuleren er ondertussen heel wat definities van lei-  
derschap (Northouse 2016, 2-7; Yukl & Gardner 2020, 22-27; Grint 2010).  
Een vaak gehanteerde definitie, waar ik me bij aansluit, is de volgende:

“Leiderschap is een proces van het beïnvloeden van anderen om overeenstemming en begrip te creëren met betrekking tot wat er moet gebeuren en hoe dat gedaan moet worden en het proces van het bevorderen van individuele en gezamenlijke inzet om gedeelde doelen te behalen.” (Yukl & Gardner 2020, 26).<sup>24</sup>

In de meeste definities van leiderschap komen de volgende vijf constituerende elementen terug. Als geheugensteun gebruik ik hiervoor het acroniem GRIPP. Leiderschapsstudies onderzoeken dan de samenhang van vijf onderdelen: 1) Groep, 2) Richting, 3) Invloed, 4) Proces en 5) Persoon. Het gaat om het verband van de vijf, het functioneren in een sociale professionele context en het eigene van een organisatie. Hierbij maak ik een onderscheid tussen twee contexten. De eerste is de directe professionele context en de tweede is de bredere context van de samenleving, cultuur. Je zou nog een derde kunnen toevoegen en dat is de globale context waarbij de natuur en volgende generaties horen. Door leiderschap trachten we ‘gripp’ op een complexe situatie te krijgen. Deze vijf elementen vormen de vijf atomen van het moleculair leiderschap. Het gaat vooral om de interne verhouding tussen deze vijf en het geheel is meer dan de som van de delen. Ik benoem ze hier heel kort, zodat het ook wat concreter wordt.

---

<sup>24</sup> Eigen vertaling van: “Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl & Gardner 2020, 26). Joke van Saane omschrijft leiderschap als volgt: “Leiderschap is een dynamisch proces waarin leider en volgers elkaar beïnvloeden zodat er (1) overeenstemming ontstaat over doel en middelen van de groep, (2) individuele leden en de groep als geheel optimaal gefaciliteerd worden in de pogingen de doelen te bereiken, en (3) het welzijn van de groep en leden verhoogd wordt.” (2012, 6, 7).

**GROEP:** Leiderschap is een uiting van een welbepaalde groep: een sportteam, een volk, docenten, technisch team enz. Het is de groep die leiders maakt of breekt. Bij groep hoort het onderwerp positie, het gaat immers om een rol en plaats binnen een specifieke groep. In de studie van leiderschap zit ook het thema volgerschap. Sociale en persoonlijke identificatie is cruciaal in het leiderschapsproces. De leider is altijd één van ons, vaak ideaaltypisch (Haslam 2011). Herkent de groep zichzelf in de leider of is de leider een vreemde voor de groep?

**RICHTING:** Waar gaan we naar toe? Visie of perspectief horen bij leiderschap. Dit kan een korte of lange termijnvisie zijn, groots of heel bescheiden, maar zonder doel of richting is er geen sprake van leiderschap. Nu gaat het niet om de visie van de leider, maar het groepsproces om samen de visie te ontwikkelen. In dit opzicht is leiderschap altijd een wijze van aansturen en bijsturen.

**INVLOED:** Zonder invloed is er geen sprake van leiderschap. Deze invloed kan op allerlei manieren gebeuren. Het zijn sociale krachten of zelfs machtsverhoudingen en manieren om anderen in beweging te krijgen.<sup>25</sup> Het is de vraag of de zogenaamde publieke beïnvloeders, vaak via sociale media, vallen onder de categorie leiderschap. Dit vanwege het feit dat de andere onderdelen van het concept ‘leiderschap’ bij hen niet of minder uit de verf komen.

**PROCES:** Leiderschap begeleidt het proces, het ondersteunt, volgt op, draagt mee en stuurt bij. Hier sluit leiderschap nauw aan bij management.<sup>26</sup>

---

25 Denk onder meer aan French & Raven hun zes vormen van macht: beloning, dwang, legitiem, expert, referent en informatie (French & Raven, 1959).

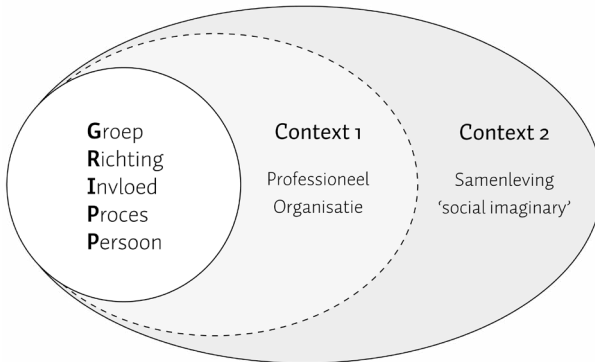
26 Vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen de praktijken van leiderschap en van management. Het eerste gaat dan meer over de algemene richting en het andere meer over het proces. Maar dit onderscheid wordt steeds meer achterwege gelaten. Goede managers leiden en leiders blijken goede managers te zijn. Beide rollen wisselen elkaar voortdurend af (Yukl & Lepsinger 2005; Spoelstra 2018; Stoker & Garretsen 2018). Toch kan er wel degelijk een verschillende nadruk liggen en zijn beide rollen niet gelijk (Grint 2010).

**PERSOON:** De leider zelf, haar kennis, ervaring, betrouwbaarheid, en eigen belangen. Leiderschap is een roeping en een competentie.

Het gaat bij GRIPP niet om neutrale tijdloze concepten, integraal. Elk van deze vijf elementen wordt sterk contextueel en cultureel bepaald (Grint 2010). Ze zijn voortdurend in beweging, net als de organisatie die wordt geleid. Wanneer de context verandert, veranderen ze alle vijf qua vorm en interne dynamiek. Wat de context betreft maak ik een onderscheid tussen context 1 en 2. De eerste heeft te maken met een professionele praktijk in een unieke sector: gezondheidszorg, industrie, academie, politie, handel enz.<sup>27</sup> Elke sector vereist zijn eigen expertise. De tweede brede context gaat nog meer over de maatschappelijke impact, de bijdrage aan de samenleving. Kortom, het grotere plaatje van systemische veranderingen, het streven naar duurzaamheid. Beide contexten beïnvloeden hoe we de vijf elementen evalueren en vormgeven.

## GRIPP

Ethiek: menswaardig



<sup>27</sup> De directe context sluit sterk aan bij leiderschap als een specifieke praktijk van normatieve professionalisering. Deze kijkt op de 'reflective practitioner' overstijgt de pragmatische oppervlakkigheid die onze neoliberale samenleving typeert, het gaat bij normatieve professionele praktijken

Wat context 2 betreft richt ik mij voornamelijk op de wereld van economie en arbeid. Het gaat dan om het brede plaatje van het streven naar duurzaamheid, meer gelijkheid en rechtvaardigheid. Hoe veranderen al deze elementen van leiderschap als we meer nadruk leggen op het belang van de ander?

Leiderschap als fenomeen is nog niet hetzelfde als *reflectie* op leiderschap. Integendeel, vele leiders, politiek, religieus of economisch, zijn zo taak-, succes- en moment gedreven dat zij reflectie verwaarlozen. Het gaat in dat geval om de diepere vragen: Hoe wordt leiderschap gerechtvaardigd? Wat labelen we als ‘goed’ en ‘slecht’ leiderschap? Inderdaad, niet alle leiderschap blijkt een geschenk van de goden te zijn, integendeel, het kan zelfs een vloek zijn, een zwaar juk waar miljoenen onder lijden. Dit brengt me bij het volgende thema: leiderschap en humanistiek.

## Leiderschap en humanistiek

### *Menswaardig leiderschap*

Het volgende punt dat ik wil maken is dat de wetenschappelijke, filosofische en ethische reflectie op leiderschap een voorname opdracht is van de humanistiek,<sup>28</sup> de studie van de mens (Ciulla 2008,

---

ook hier om zingeving en ethiek gecombineerd met professionele kennis van het specifieke domein waarbinnen men leiding geeft. De UvH heeft de laatste decennia, vooral onder leiding van Harry Kunneman, deze theorie ontwikkeld (Ewijk & Kunneman 2013).

<sup>28</sup> Humanistiek is niet hetzelfde als humanisme. De website van UvH geeft het als volgt weer: “Humanisme en Humanistiek zijn verschillende begrippen. Humanistiek is de naam die wij geven aan een multidisciplinaire wetenschappelijke benadering die put uit disciplines als filosofie, sociologie, psychologie en geschiedenis, en geïnspireerd is door het humanisme. Ook draagt ze bij aan het doordenken van het humanisme en levensbeschouwing in de samenleving.” <https://www.uvh.nl/over-de-uvh/achtergrond-geschiedenis-en-tradities/humanisme-en-humanistiek>

2019).<sup>29</sup> Kritische reflectie op leiderschap vanuit het perspectief van de geesteswetenschappen kan en mag hier niet ontbreken.<sup>30</sup> De leerstoel zal aansluiten bij deze brede methode van humanistiek als fundamentele en kritische reflectie op het thema *menswaardig* leiderschap. Het onderzoek en onderwijs wordt gemotiveerd door een contrast-ervaring, een ongemak dat de dingen niet zijn zoals ze horen te zijn. Het gaat om het zoeken naar wat onze rector magnificus, Joke van Saane, in haar boek noemt ‘geloofwaardig leiderschap’, dit in een wereld met nog te veel ongeloofwaardig leiderschap (van Saane 2012).

### *De axiale wending*

Leiderschap is een oeroud thema waarmee de grootste denkers in onze geschiedenis hebben geworsteld, en dit noopt ons tot enige intellectuele bescheidenheid. Vanaf het begin van onze cultuur-geschiedenis werd er gedebatteerd, geroddeld en geschreven over goed en slecht leiderschap. Daar waar mensen samenwerken, waar cultuur ontstaat, waar regels worden nageleefd en handel wordt gedreven, ontstaat het sociale proces van leiderschap, impliciet of expliciet. De 5000 jaar oude hiërogliefen getuigen van de farao’s en hun goddelijke leiderschap. Een 3000 jaar oude kleitablet in het Soemerische spijkerschrift verklaart: “soldaten zonder een koning zijn als schapen zonder herder.” De herder-leider zorgt, beschermt en toont de weg. Deze

---

29 De geesteswetenschappen hanteren andere methoden dan de sociale wetenschappen. Leiderschapsethiek vereist een integratie tussen beide methoden. Het probleem is dat de huidige leiderschapsstudies nog te veel worden gedomineerd door een functionalistische, empirische en positivistische wetenschapsfilosofie die eigen is aan managementstudies. Daartegenover staat dat de geesteswetenschappen niet dezelfde feiten en zekerheden kunnen aanbieden (Ciulla 2019).

30 Rob Blomme, verbonden aan Nyenrode Business Universiteit, pleit voor meer inzicht in de menselijke conditie in de dagelijkse managementpraxis. Hebben we als bedrijfsleiders wel genoeg inzicht in de menselijke conditie? (Blomme 2017).

herder-koning metafoor was typerend voor het hele Oude Midden-Oosten, de bakermat van onze Westerse beschaving. Er is een wederzijdse afhankelijkheid tussen herder en kudde, een symbiose tussen leider en volgelingen. Deze herderlijke beelden vinden we eveneens rijkelijk terug in de bijbelse bronnen en ze kleuren tot op heden de Joods-christelijke visie op leiderschap (Nullens 2015).<sup>31</sup> In deze metafoor worden leiderschap, barmhartigheid, zorg en het streven naar gerechtigheid altijd samengehouden (Nullens 2016).

Voor het belang van de evaluerende en reflectieve benadering van leiderschap verwijst ik hier naar wat Karl Jaspers het ‘axiale tijdperk’ van onze wereldgeschiedenis noemde. Het betreft hier een periode tussen 800-200 v.Chr. Toen ontstonden over heel de wereld grote intellectuele, filosofische en religieuze systemen die tot op heden de menselijke samenleving en cultuur vormen. Denk onder meer aan het confucianisme en taoïsme in China, hindoeïsme en boeddhisme in India, monotheïsme in Israël en filosofisch rationalisme in Griekenland. Het was de tijd van de Boeddha, Socrates, Zarathustra, Confucius en de profeet Jeremia (Jaspers 2021). Deze axiale wending wordt gekenmerkt door een ideologische contrastervaring van het verschil tussen de brute wereld zoals die is en de ideale wereld waar we naar verlangen. Mythische vanzelfsprekendheden werden ingeruild voor een reflectief bewustzijn. In ons geval betreft het de kloof tussen leiderschap als gegeven, mythologisch gerechtvaardigd en leiderschap zoals het idealiter zou moeten zijn. Gevestigde leiders verloren hun mythologische vanzelfsprekendheid en werden profetisch gewogen op de schaal van morele en religieuze idealen.<sup>32</sup>

---

31 Het is niet alleen een belangrijke metafoor voor de Joods-christelijke traditie, maar ook voor de islam en het confucianisme (Adair 2010, 2013).

32 Denk bijvoorbeeld aan de kritiek van de profeet Jeremia op de leiders van Juda (Wessels 2015). De Oudtestamentische rolverdeling tussen profeten, koningen, wijzen en priesters alsook het belang van de Thora als grondwet geeft een interessante reflectieve dynamiek op leiderschap (Brueggemann 2008).

Kortom, filosofisch-religieus bewustzijn en ethische reflectie op leiderschap gaan van oudsher samen (Prastacos et al. 2012). Deze reflectieve traditie op leiderschap is vervlochten met onze hele intellectuele geschiedenis. Denk hierbij onder meer aan Plato zijn Republiek, de woorden van Jezus van Nazareth, de wijsheid van Confucius enz. In de late middeleeuwen en renaissance was er het unieke genre van de *speculum principum*, of de ‘vorstenspiegel’. Zo schreef Erasmus van Rotterdam de *Institutio*, de opvoeding van een christelijke vorst (1516). Gericht aan de toen nog jonge keizer Karel V. In dit boekje zien we al hoe leiderschap, christelijke zingeving, ethiek en educatie samenkomen. In contrast daarmee, maar toch vanuit dezelfde humanistische geest, staat *Il Principe* (1513) van Machiavelli. Deze is wars van een vaststaande ethiek, maar bepleit eerder een pragmatisch inzicht in macht en moreel relativisme (Nullens 2020). Het is interessant om beide vorstenspiegels te vergelijken. Hoewel ik me aansluit bij het christelijke humanisme van Erasmus vind ik tevens dat Machiavelli ons bijzonder veel leert over hoe macht in de praktijk werkt.

Het loskoppelen van beide, filosofische reflectie en leiderschap, leidt op zijn zachts tot een pragmatische vervlakking en op zijn ergst tot mythologisch despotisme en populisme. Deze observatie over de relatie tussen diepere zingevingsvragen en reflectie op leiderschap (Bolle 2011, Spoelstra 2018) maakt dat op een universiteit voor humanistiek het thema leiderschap alle aandacht verdient. Zeker wanneer het thema van ‘burgerschap en kwaliteit van samenleven’ nu in een nieuw masterprogramma wordt ontwikkeld.<sup>33</sup>

---

33 Deze universiteit schonk een eredoctoraat aan de filosofe Martha Nussbaum (Nussbaum 2011). Een van haar belangrijke thema’s is juist de noodzaak van geesteswetenschappen voor een democratische samenleving. Ook de econoom en nobelprijswinnaar Amartya Sen, die eveneens een eredoctoraat van de UvH ontving, geeft ruim aandacht aan de geesteswetenschappen wanneer hij gedachten over rechtvaardigheid uit het hindoeïsme bespreekt (Sen 2009). En in die lijn zou ik willen pleiten voor het belang van



### *Leiderschap als phronèsis*

De verbinding met humanistiek bepaalt zowel het onderwerp als de methode van leiderschap. De leerstoel handelt niet over leiderschap op zich als sociale techniek, rol of competentie. Om het in Aristotelische termen uit te drukken, het gaat in de eerste plaats niet om wetenschappelijke kennis (*epistèmè*), evenmin om technische vaardigheden (*technè*), maar om *phronèsis*, praktische wijsheid (Grint 2007). In dit laatste zit een sterk ethische component en dit sluit aan bij wat ik eerder zei over het zien met het hart. Volgens Aristoteles is *phronèsis* een ‘dispositie om in combinatie met een waar en redelijk beginsel te handelen op het gebied van wat voor een mens goed en slecht is’. En, zo vervolgt Aristoteles, alleen mensen met *phronèsis*, die handelen vanuit dit beginsel, mogen besturen.<sup>34</sup> *Phronèsis* is dus niet zomaar inzicht of kennis, het is een vorm van kennis met een morele imperatief, kennis met inzicht in menswaardigheid en een gevoel voor verantwoordelijkheid.<sup>35</sup> Zoals Charles Taylor aangeeft is *phronèsis* bij Aristoteles geen kennis van algemene waarheden maar eerder situationele kennis, een “niet volledig onder woorden te brengen aanvoelend vermogen, en niet een soort wetenschap”. En toch heeft ook die praktische wijsheid een bewustzijn van een orde, vooral de orde van levensdoelen en het integreren van onze verlangens in levensdoelen (Taylor 2007, 187), kortom kennis van het hart.<sup>36</sup>

---

de geesteswetenschappen voor democratisch leiderschap in een economische context.

34 Aristoteles, *Ethica N.* Boek IV. 5 (1140b) p.193

35 Aristoteles, *Ethica N.* Boek VI. 10 (1142b30) p.199

36 Ook voor de economie waar het gaat over ‘rationele’ keuzes, is *phronèsis* primair, zeker wanneer het gaat om een model van meervoudige waardencreatie en het maken van de juiste keuzes (Klamer 2017, 27-43).

## Leiderschap en menswaardige samenleving

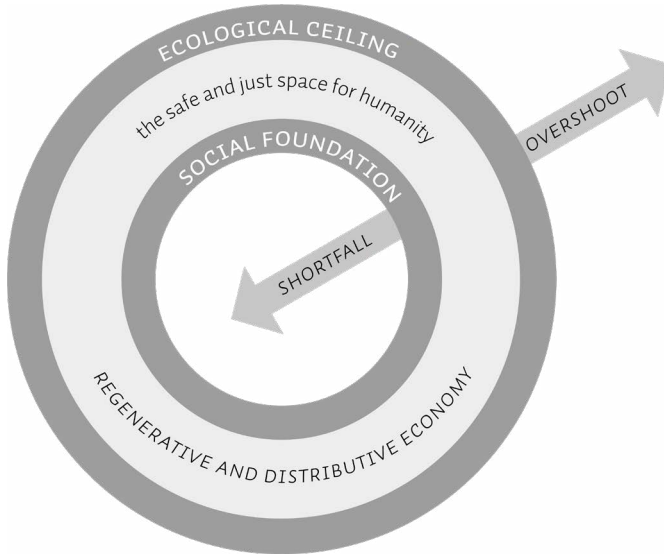
### *Leiderschap in het nieuwe antropoceen*

Hoe kan leiderschapsethiek bijdragen aan een menswaardige samenleving met focus op het economische aspect van die samenleving? Deze ambitieuze vraag vormt het kernthema van de leerstoel. We zijn nu met bijna 8 miljard mensen en onze technologische macht blijft toenemen. We leven in het nieuwe geologische tijdperk dat we ‘antropoceen’ noemen, de mens bepaalt de toekomst van de planeet (Crutzen 2002). Onze economische keuzes hebben een blijvend effect op het welzijn van de volgende generaties en de aarde als onze leefomgeving (Brown & Timmerman 2015). We beseffen dat we anders moeten omgaan met verdeling van rijkdom en onze natuurlijke bronnen. Onze groei stopt niet, zeker niet de bevolkingsgroei, maar evenmin de technologische ontwikkelingen. Er bestaat geen romantische weg terug.

De econome Kate Raworth vindt dat economie, en economieonderwijs, qua richting en vorm dringend moeten veranderen. Volgens Raworth heeft de focus van economen en politici te lang gelegen op de groei van het Bruto Binnenlands Product (BBP). We beseffen nu dat het BBP lang niet alles zegt over het welzijn van een samenleving, en zeker niet over de toestand van van onze planeet.<sup>37</sup> Volgens haar betekent BBP-groei niet perse dat welvaart voor de hele bevolking groeit. Daarom pleit zij voor een nieuw doel, het voldoen aan de behoeften van alle mensen voor zover die passen binnen de ecologische grenzen. Dit wordt voorgesteld als een donut. Economische groei moet plaatsvinden binnen de cirkel van sociale fundamenten en het ecologische groeiplafond (Raworth 2019).

---

37 Alternatieve indicatoren voor het meten van welvaart en welzijn dienen zich aan zoals bijvoorbeeld als de Genuine Progress Indicator (GPI) of Gross National Well-being (GNW). In Nederland gebruikt CBS de Monitor Brede Welvaart een ‘breder kompas’. Zie: <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2021/20/monitor-brede-welvaart-de-sdg-5-2021>



De donut economie is slechts één van de nieuwe paradigma's die in volle ontwikkeling zijn.<sup>38</sup>

In dit verband is de groei van de betekenis economie in Nederland als alternatief van de klassieke economie opmerkelijk (Hurst 2017, Klomp et al. 2017, Klomp & Maarhuis 2018). Op het praktische vlak van het ondernemerschap verandert er veel. Hierbij denk ik aan het groeiende netwerk van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Nederland, waar ongeveer 1500 bedrijven zich aan verbinden.<sup>39</sup> De Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties worden hierbij vaak als richtlijn gebruikt, ook voor het nieuwe leiderschap

<sup>38</sup> Bijvoorbeeld, naast de Donut Economie is er ook de economie van het gemene goed (Felber 2017).

<sup>39</sup> <https://www.mvonederland.nl>

(Steffen et al. 2019).<sup>40</sup> Ook het klassieke economieonderwijs is aan het veranderen en er zijn modellen die gemeenschap, het belang van de ander, en meervoudige waardencreatie integreren in het economische denken (Sen 1991, Bruni 2012, Bovenberg 2016, Klamer 2017, Hummels 2019, Verbrugge et al. 2018). De *homo economicus*, die brede welvaart creëert door verlicht eigenbelang, is ondertussen een verouderd mensbeeld en dringend toe aan vervanging door de *homo florens* (Hengstmengel 2020, Nullens et al. 2021). Internationaal vindt er een bijsturing plaats door juridische kaders, internationale afspraken voor een gelijk speelveld (level playing field) en ambitieuze doelstellingen. In de economie als vakdiscipline heeft dezelfde paradigma-verschuiving plaats en worden ecologie, circulariteit, menselijk geluk (welbevinden), inclusiviteit en sociale rechtvaardigheid steeds meer 'mainstream' (de Muijnck et al. 2021).

Kortom, we hebben hier te maken met een brede en diepgaande paradigmaverschuiving met nieuwe debatten en diverse meningen.<sup>41</sup> De context van leiderschap in het economische domein is dus volop aan het veranderen. De enorme uitdagingen, de chaos en onzekerheid leiden ons naar nieuwe inzichten, als een opwaartse spiraal naar nieuwe vormen van samenwerken, organisaties en leiderschap (Beck & Cowan 2016). Wie lesgeeft aan de huidige generaties studenten zal deze drang naar verandering herkennen. Het aantal bedrijven dat bewuste ethische keuzes maakt neemt toe en het maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet langer een niche fenomeen, maar vindt steeds breder ingang.<sup>42</sup>

---

40 Men spreekt zelfs over het belang van ecologische intelligentie (Goleman 2011, Fousert 2021).

41 Ik hanteer hier het concept paradigmawissel in de wetenschapsfilosofische betekenis zoals Thomas Kuhn dit eerder ontwikkelde (Kuhn 1962).

42 Internationaal het B-Corps certificaat voor bedrijven met hoge standaarden op het gebied van transparantie, duurzaamheid en ethiek. Steeds meer organisaties en ondernemingen sluiten aan bij de Social Development Goals van de Verenigde Naties. Ook op het vlak van financiering is er na de ban-

De vraag naar de bijdrage van economische groei tot meer gerechtigheid, duurzame relaties en brede menselijke ontplooiing wordt steeds prominenter (Sen 1991, Sen 2009, Bruni 2012, Klamer 2017). De huidige systemische problemen zoals bijvoorbeeld energietransitie vragen om nieuwe strategieën (Simons & Nijhof 2020) en nieuwe strategieën zijn juist het resultaat van nieuw ethisch leiderschap, een nieuwe GRIPP in een snel veranderende context.

De noodzaak van deze systemische transitie is echter niet het hoofdthema van mijn onderzoekslijn, het is eerder mijn vertrekpunt, een gegeven dat ik in al zijn diversiteit en complexiteit omarm. Het gaat mij vooral om de vraag: wat voor leiderschapsethiek is nodig voor de urgente systemische transitie? Graag laat ik het aan de professionals om de concrete uitwerkingen van de systemische transitie vorm te geven. Het gaat mij om de diepere laag van het debat. Ik ben het volkomen eens met Lucas Simons en André Nijhof hun basisstelling: “The most important work today is both *highly systemic* and *deeply personal*.” (2020, 25). Er zijn dus twee kanten aan het verhaal, persoonlijk en systemisch, en beide hebben een ethische dimensie. Onze problemen liggen diep onder de oppervlakte, zoals bij een ijsberg die op het water drijft. De grote uitdaging is inderdaad ‘changing the game’, en daarom moeten we het systemische spel goed begrijpen. Leiderschap gaat over invloed uitoefenen in dit systemische spel. Om dit goed te doen, moeten we diep onder de ijsberg duiken, de omvang en de diepten meten.

### *Inzicht in sociale verbeelding en habitus*

Volgens de Canadese cultuurfilosoof Charles Taylor creëert de economie een ‘sociale verbeelding’ of ‘social imaginary’. Dit is een breed begrip dat verwijst naar de unieke manier hoe we de werkelijk-

---

kencrisis van 2008 veel gebeurd. De toenemende aandacht voor duurzaam beleggen en ESG-fondsen (Environmental, Social en Governance).

heid met elkaar beleven en hoe we met elkaar omgaan (Taylor, 2005). Hij omschrijft sociale verbeelding als volgt:

“Met sociale verbeelding bedoel ik iets veelomvattenders dan de wetenschappelijke schema’s die men erop na kan houden wanneer men op een afstandelijke manier over de sociale werkelijkheid nadenkt. Ik denk veeleer aan de manier waarop mensen zich hun sociale bestaan indenken, hoe ze in verband staan met anderen, hoe de dingen tussen hen en de medemensen verlopen, de verwachtingen waaraan men gewoonlijk beantwoordt en de dieperliggende normatieve ideeën en voorstellingen die aan deze verwachtingen ten grondslag liggen.” (Taylor 2005, 29).

Deze ‘social imaginary’ uit zich in onze verhalen, waarden, idealen, identiteit, gemeenschappelijke praktijken en zelfs in ons ethische waardenoordeel. Ons morele kompas is een uiting van sociale verbeelding. Economie staat dus niet op zichzelf, maar is ingebed in een sociale verbeelding. Zo gaan volgens Adam Smith in een geordende samenleving de groei van individuele welvaart en gemeenschappelijk welzijn samen op. Het geloof in Goddelijke voorzienigheid en vaste aristocratische structuren werd vanaf de 18<sup>de</sup> eeuw steeds meer een geloof in de individuele vrijheid en de onzichtbare hand van marktwerking.<sup>43</sup> Hier ontstond volgens Taylor een nieuw ordebegrip, een vorm van co-existentie die we nu gewoonweg als feitelijk ervaren.

---

43 Vanaf Adam Smith werd het verbonden aan het zelf verstaan van ‘een wellevende beschaving’ (polite civilization). In een commerciële samenleving kunnen mensen op basis van gelijkheid vrije keuzes maken (Taylor 2005). Joost Hengstmengel bespreekt de historische wortels van het moderne economische denken en opent wegen voor een nieuwe manier van economisch denken met aandacht voor rechtvaardigheid, matigheid en naastenliefde (Hengstmengel 2020).

In de huidige globale en competitieve economie is de focus op financiële groei, materiële welvaart en verlicht eigenbelang de motor voor ons economisch handelen. Een sociale verbeelding gebruikt een hardnekkige interne logica, met eigen symbolen, rituelen en tekenen van succes. In een soortgelijk verband spreekt de Franse socioloog Pierre Bourdieu over veld, habitus en kapitaal (Bourdieu 1996, Bourdieu & Wacquant 2014). Ieder veld, habitus en kapitaal beroept zich op een eigen logica. Het veld is in dit geval de commerciële wereld, deze heeft een uitwendige sociale structuur, symbolen en rituelen. Om dit even te illustreren, een duur Rolex-horloge is een symbool van succes in een bepaald veld, niet gebaseerd op functionaliteit, maar wel als teken van succes binnen dit unieke veld. De habitus is de specifieke cultuur, de verinnerlijking van die sociale werkelijkheid die zich dan uit in allerlei gedragsgewoonten. Onbewust worden waardensystemen en schema's van handelingen overgenomen. Ze worden doorgegeven via een socialisatieproces. Ieder veld heeft eveneens zijn eigen unieke vormen van kapitaal, economisch, cultureel en sociaal kapitaal. In een competitieve omgeving is er wat Bourdieu noemt de onderscheidingswinst van prestige en reputatie.<sup>44</sup> Wanneer we enige verandering willen zien, zal de nieuwe leiderschapsethiek tot dit diepere niveau van 'social imaginary' en habitus moeten doordringen.

### *Changing the Game van het WTK-stelsel*

Omde'socialimaginary' en habitus van de grote context beter te verstaan, wijs ik op het samenspel van de drie immense krachten van het moderne vooruitgangsgeloof: Wetenschap, Technologie en Kapitalisme. Samen vormen ze het WTK-stelsel, een samenwerking tussen drie machtige

---

<sup>44</sup> P. Bourdieu geeft ons hermeneutische tools om de 'social imaginary' van Taylor beter te verstaan (Boyer 2003).

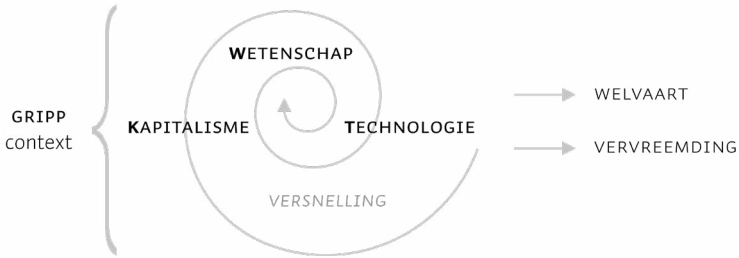
systemen.<sup>45</sup> Het moderne vooruitgangsgeloof vertelt het verlossingsverhaal van deze drie nieuwe goden: wetenschap, technologie en vrije markt. Het zijn de krachten die ons stuwen, waarmee we crisissen overwinnen. Individuele systemen die elk op hun manier groeien en met elkaar versterkend verband houden en zo een groot stelsel worden. WTK is een magisch bondgenootschap, omdat elke vooruitgang in één van de drie deelsystemen een stimulans betekent voor de andere en dit alles samen leidt tot vooruitgang. Techniek heeft financiering nodig, wetenschap voedt de techniek. De moeilijkheid is wel dat elk een eigen autonome, dynamische kracht heeft, haar eigen interne logica en haar eigen competitieve beroepsgilden. Techniek innoveert, wetenschap ontdekt en kapitalisme financiert succes. Het is de nieuwe onzichtbare hand, die groei bewerkt maar op zichzelf geen doel voor de samenleving aanreikt. Ze vormen een nieuwe seculiere drie-eenheid, ze zijn één van wezen en toch drie te onderscheiden personen. Ze bieden slechts een eigen pragmatische, interne rationaliteit die alles gaat beheersen. En toch presenteren ze zich vaak als de bron van hoop voor een betere toekomst, de oplossing voor onze ecologische uitdagingen, een evangelie voor de mensheid (Nullens 2021).

---

45 WTK (of WTE)-Bestel, Wetenschap, Technologie en Kapitalisme (economie) - Gehanteerd door de Vlaamse filosofen Max Wildiers en Etienne Vermeersch. Het WTK-stelsel is een niet zo bekend concept. Vermeersch hanteerde het vooral in verband met de discussie rondom deep-ecology (Vermeersch 2010). Deze drie begrippen gebruik ik hier neutraal en breed als componenten van de social imaginary en velden met een eigen habitus. Dit brede gebruik geldt ook voor 'kapitalisme', wat staat voor vrije marktwerking en het belang van de economie. Kapitalisme kan ook heel positief worden verstaan zoals bijvoorbeeld bij D. McCloskey (2007).



Menswaardig in een WTK-systeem? Vooruitgang en vervreemding.



We zien hun werking in hoe we de coronacrisis aanpakken. Het heil van vaccinatie, het spreken over ‘reproductiegetallen’, en het machts-spel met farmaceutische bedrijven. Ook hele discussies over big data, algoritmes en artificiële intelligentie spelen zich af binnen het WTK-stelsel (Harari 2019). En wat leiderschap betreft, denk aan onze helden, de godenkinderen van nu: Steve Jobs, Elon Musk, Jeff Bezos, Bill Gates, Richard Branson. Deze profeten van het WTK-stelsel en hun obsessie met commerciële ruimtevaart is typerend voor een WTK-sociale verbeelding en habitus.

Het WTK-stelsel heeft ons enorme welvaart gebracht, dat staat niet ter discussie. Maar het heeft ook donkere zijden. De onzichtbare hand van de vrije markt, wetenschap en technologie goochelt regelmatig ongewenste konijnen uit de hoed. Het is als een verwilderde plant die de hele tuin van het menselijke leven in beslag gaat nemen. En wie zijn weg binnen dit sacrale WTK-systeem niet vindt, wordt al snel overbodig (Harari 2019). De hamvraag is natuurlijk of het WTK-stelsel voldoende is voor de urgente systemische veranderingen. Het heeft in zichzelf weinig ethisch vermogen, het pretendeert vaak moreel neutraal te zijn. Wanneer we deze progressie verbinden met pragmatisme en moreel relativisme wordt het helemaal een stuurloos verhaal (Fukuyama 2002). Het nieuwe leiderschap zal zich met deze

ethische thematiek moeten bezighouden. Het is vooral een vraag van richting, maar ook van invloed en processen. Om beter inzicht te krijgen in de gevaren van het WTK-stelsel zal ik het concept vervreemding en versnelling naar voren schuiven als belangrijke thema's voor verder onderzoek.

### *Vervreemding en versnelling*

Eerder beschreef de psychoanalyticus en humanist Erich Fromm de paradox van het kapitalisme en het probleem van vervreemding. Het is inderdaad een paradox. Het kapitalisme, of het vrije marktdenken, bevrijdde de mens van armoede en materiële beperkingen. Het leverde een enorme bijdrage aan de ontwikkeling van de vrije persoon die eigen keuzes kon maken. Terzelfdertijd neigt het naar een nieuwe gevangenschap, een vervreemding waarbij de mens nietig wordt, een tandwiel in een machine die draait op 'human resources'. Mensen worden producent of consument en vervreemden zich van medemens en de natuur. Het kapitaal, dat ons bevrijdt, wordt een nieuwe meester en de mens opnieuw slaaf:

“In de kapitalistische maatschappij werden economische activiteiten, succes en materiële winst een doel op zichzelf. Het werd het lot van de mens dat hij bijdraagt aan de groei van het economische systeem en kapitaal vergaart. De mens werd een tandrad in de enorme economische machine. Zijn rol en betekenis waren groot als hij in het bezit was van veel kapitaal, nietig indien hij zonder bezit was, maar hij kon nooit meer worden dan een tandrad in dienst van iets dat buiten hemzelf lag.” (Fromm 2016, 100).

Deze vervreemding van het machtige productapparaat heeft een effect op het geestelijke welzijn van de mens (Fromm 1977).<sup>46</sup>

---

46 Het begrip 'vervreemding' is een term die belangrijk was in de Marxistische

De Duitse socioloog Hartmut Rosa legt verband tussen vervreemding en maatschappelijke versnelling.<sup>47</sup> Volgens Rosa is deze dwangmatige versnelling het ultieme kenmerk van de moderniteit (Rosa 2016). Technologie ontwikkelt sneller, onze communicatie wordt sneller, financiële bewegingen worden sneller, we verplaatsen ons sneller, onze loopbaan wordt sneller, mode gaat sneller, de speelfilm gaat sneller, kortom alles flitst als een gek. We worden meegezogen in die opgefokte haast van het moderne leven.<sup>48</sup> De technologie, die ons meer tijd zou moeten bieden, leidt tot een ongekende wereld van nieuwe opties en nieuwe snelheid. We blijven achter met het nerveuze gevoel dat we weer iets hebben gemist. Deze versnelling wordt nog eens gecombineerd met een plicht om gelukkig te zijn, een plicht om succesvol te leven. Deze versnelling en voortdurende veranderingen leiden tot vervreemding van natuur, de medemens en onszelf. Onze systemische disfunctionaliteit wordt volgens Rosa merkbaar in drie gebieden: de ecologische crisis, de crisis in de democratie en de toename van psychische problemen (2019, 2). Het kapitalisme is, met zijn interne logica van continue groei ('economic compulsion to escalate') één van de belangrijke oorzaken van vervreemding. Niet zozeer het model op zich, maar vooral hoe we het als levensfilosofie geïnternaliseerd

---

economische filosofie die later breder ingang vond, onder meer via de Kritische Theorie van de Frankfurter Schule (M. Horkheimer, T. Adorno, E. Fromm, H. Marcuse). Volgens Marx leidt het kapitalistisch-industriële productieproces tot een vijfvoudige vervreemding: vervreemding van de handelingen zelf (arbeid), het product (dingen), de natuur, de medemens en zichzelf (Rosa 2019, 93). Erich Fromm maakt gebruik van de psychoanalyse om een sociale pathologie te duiden (Fromm 1977). Een wat toegankelijker en actuelere analyse wordt gegeven door de Vlaamse psychiater Dirk de Wachter die spreekt van een maatschappelijke borderline pathologie (Wachter, 2011).

47 Hartmut Rosa ontving van de UvH in 2019 een eredoctoraat.

48 Opmerkelijk is dat ook Rosa dezelfde drie machten van het WTK-bestel benoemt, hoewel hij ze niet in hun samenhang bespreekt (2013, 74).

hebben is de grote boosdoener van de versnelling, vervreemding en disfunctionaliteit (Rosa 2019, 42, 43, 436-440, Rosa & Henning 2018).

In een competitieve markt is stilstaan geen optie. Wie stilstaat, wordt door de concurrentie uitgeschakeld. De oplossing voor de vervreemding die Rosa voorstelt is niet vertraging, maar ‘resonantie’. Heel summier gesteld: een hervinden van de kwaliteitsrelatie tussen mens en omgeving, waarin beide zijden in een wederzijdse ‘antwoordrelatie’ staan en geen van beide tot de andere wordt gereduceerd. Resonantie vinden we in onze relatie tot natuur, kunst en religie (2019). Een thematiek die ik graag verder wil uitwerken in het komende onderzoek naar ethisch leiderschap. Het staat in verband met wat ik hierna zal noemen: het thema van spirituele intelligentie bij leiders.

## **Leiderschap en ethiek**

### *Ethisch realisme*

Tijdens informele gesprekken moet ik regelmatig het volgende punt verduidelijken: de leerstoel gaat niet gaat over leiderschap op zich, maar over de ethische reflectie op leiderschap. Mijn wetenschappelijke basis is dus ethiek en vervolgens leiderschap in een veranderende economische context als domein waarop ethisch wordt gereflecteerd.<sup>49</sup> Ik ben nogal wars van omvattende ethische theorieën die

---

49 Het is dus niet de ambitie van de leerstoel om allerlei grote vernieuwende theorieën over leiderschap te ontwikkelen en menswaardige bedrijfs-economie te ontwikkelen. Deze beperking veronderstelt wel voldoende kennis van leiderschapstheorie en organisatieleer, net zoals je mag verwachten van mijn collega's uit de medische ethiek dat zij voldoende kennis van en affiniteit met de geneeskunde hebben. Bovendien is het ook de bedoeling dat ethiek steeds meer die leiderschapsmodellen zal beïnvloeden en een belangrijke plaats krijgt in de vorming van leiders en managers. Dit soort aanmatigende pogingen leiden meestal tot ideologische vervreemding van de werkelijkheid, een kloof tussen wat er feitelijk gebeurt en wat we aan de kantlijn roepen.

vervolgens alleen nog om een toepassing vragen.<sup>50</sup> Niet dat ethische theorieën onbelangrijk zijn, integendeel, ik meen dat iedere student gedegen kennis moet hebben van de verschillende modellen van ethisch redeneren. Ze vormen het abc van de ethiek.<sup>51</sup> Maar de werkelijkheid is weerbarstig en laat zich niet controleren door modellen. Het ethisch realisme vertrekt niet vanuit de theorie, maar juist vanuit de beleefde werkelijkheid. Hier is er altijd sprake van compromis en zelfs tragiek.<sup>52</sup> Janka Stoker en Harry Garretsen betitelden hun boek ‘Goede leiders zweven niet’ (Stoker & Garretsen 2018). Wel, goede ethici zweven evenmin. Je wilt als ethicus in alle bescheidenheid naast de ander staan, meedenken, meezoeken naar het best mogelijke.<sup>53</sup> Wanneer we het hebben over de ethiek van het hart veronderstelt dit oprechte ontmoeting, een open dialoog en een cultuur van betrokkenheid en begrip. Bovendien is het meestal niet de ethicus die de keuze moet maken en de prijs betaalt voor de gevolgen. Daarom is enige realistische bescheidenheid op zijn plaats.

---

50 Dit sluit aan bij Amartya Sen zijn praktische benadering van gerechtigheid in een economische en politieke context (2009).

51 Zelf hanteer ik als een hermeneutische matrix de combinatie tussen doelethiek (utilitarisme), deugdenethiek (eudaimonisme), plichtenethiek/gebodsethiek (deontologische ethiek) en waardenethiek (waardenpersonalisme). Inzicht in deze vormen van ethisch redeneren helpt bij het gesprek over ethische dilemma’s bij bedrijven (Nullens 2014). Voor een overzicht van ethische theorieën, het abc van de ethiek (LaFollette & Persson 2013).

52 Theologisch en filosofisch word ik beïnvloed door het ethische denken van Dietrich Bonhoeffer en Paul Ramsey. Voor het verband tussen realisme, waarden en (zelf-)liefde (Nullens 2018).

53 Om die reden zal voor het komende onderzoek de methode van participatief actieonderzoek belangrijk worden. Bij deze onderzoeksmethode neem je bewust geen afstand als onderzoeker, maar participeer je juist in het project, je bent niet de expert, maar deelgenoot van een gezamenlijk dialogisch proces. Deze methode heeft binnen de UvH al haar sporen verdiend, vooral op het terrein van de zorg en welzijnsethiek (Lieshout et al. 2017), maar ook in verband met normatieve professionalisering in een ondernemingscontext (M. Klomp 2020).

### *Ethiek als hermeneutische competentie*

Ethiek bestudeert methodisch goed en kwaad, onze morele beleving en het goede leven. Aansluitend bij de filosoof Paul Ricoeur onderscheid ik de termen *moraal* en *ethiek* (Ricoeur 1992, 170, 171).<sup>54</sup> Moraal houdt zich bezig met normen, principes en kaders, universeel en horende bij een bepaalde professie. De nadruk ligt hierbij op het handelen volgens bepaalde principes. Het gaat dan hoofdzakelijk om inperkingen, integriteit en professionele deontologie. Dit is hoe de meeste mensen ethiek zien, als een soort strengere meester dan de jurist. Maar er is veel meer. Het gaat niet alleen om het goede *doen*, maar vooral het goede *zijn*. Geïnspireerd door Aristoteles noemt Ricoeur ethiek de wetenschap van het doel, de gerichtheid op het goede, levensgeluk, menselijk floreren. Dit is de *teleologische* opdracht van ethiek, afgeleid van het Griekse woordje ‘telos’, doel.<sup>55</sup>

Vooraf dit teleologische aspect, het bepalen van richting, verbindt ethiek en leiderschap tot in de kern van hun opdracht.<sup>56</sup> Volgens Ricoeur, en hier volg ik hem, primeert de ethiek op de moraal. Eerst bepalen we de richting, het doel samen en vervolgens scheppen we de kaders (moraal). Uiteindelijk definieert Ricoeur ethiek als een ‘streven naar een goed leven, met en voor anderen, in rechtvaardige instituties’.<sup>57</sup> Deze definitie neem ik graag over met een lichte uitbreiding:

---

54 Taalkundig gezien is dit volkomen willekeurig, want het zijn twee synoniemen. Het betreft hier een hulpmiddel om twee zijden van ‘het goede’ aan te duiden. Ethiek komt van het Griekse *ethos* en moraal van het Latijnse *mores*.

55 We spreken dan bij Aristoteles van ‘teleologie’ van het Griekse *telos* (doel). Terwijl de lijn van moraal eerder vertrekt vanuit de traditie van I. Kant, wat we dan deontologisch noemen, van het Griekse *deon* (plicht). Het vreemde is dat Northouse zich meent te beroepen op Aristoteles en toch amper oog heeft voor het doelgerichte en eudaimonische karakter van Aristoteles’ ethiek.

56 Het is ook een argument om filosofie en leiderschap met elkaar te verbinden, beide gaan over doelen en grotere ideeën (Bolte, 2011).

57 “Une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes” (Ricoeur 1992, 172).

Ethiek onderzoekt ons streven naar een goed en waardevol leven, met en voor anderen, in rechtvaardige instituties.<sup>58</sup>

Hier worden de vier onderzoeksgebieden van ethiek benoemd: persoonlijk leven, samenleven, structuren en waarden. Het goede leven is de ontplooiing van de persoon (het 'ik') in zijn/haar verband. We spreken in dit verband van *eudaimonische* ethiek, gericht op dieper levensgeluk of floreren (Tongeren 2012).<sup>59</sup> Leiderschapsethiek heeft met al deze vier dimensies te maken. Wie zijn we als leidinggevende? Wat is onze verantwoordelijkheid voor de ander? Op welke waarden richten we ons en welke prioriteiten hebben ze?<sup>60</sup> Wat voor instituties of structuren ontwikkelen

---

58 De driedeling van het goede leven volgens Ricoeur is diepgaand verweven met zijn filosofie van het zelf. Het gaat hier om de drie dimensies van het zelf. Het ik-zelf, jij als een ander zelf wiens gelaat mij bepaalt (op basis van E. Levinas), iedereen en de anonieme ander (Ricoeur 1992, 169-202). Het toevoegen van de vierde dimensie van waarden als 'ordo amoris' is niet vanzelfsprekend en vereist meer filosofische doordinking.

59 Dit is trouwens iets anders dan genot, maximaal plezier en minimaal pijn (hedonisme). Eudaimonische ethiek bij Aristoteles gaat vooral om een deugzaam leven, volgens hogere waarden zoals waarheid en in een breder menselijk verband (*polis*) (Tongeren 2012).

60 Al onze doelen worden gestuurd door onze hogere waarden of wat Charles Taylor de 'hypergoods', hyperwaarde noemt. We ervaren waarden emotioneel en tegelijk hebben ze iets feitelijks, iets wat we niet zomaar kunnen negeren zonder dat we worden afgestraft door de werkelijkheid. Deze waarden worden niet ontdekt door rationeel denken, maar gaan vooral over datgene wat ons dierbaar is, wat ons emotioneel verbindt met de ander, ons geloof, de natuur. De subjectieve beleving en objectieve werkelijkheid van waarden gaan in elkaar op en het is juist deze wisselwerking in het hart van de mens dat tot het domein van de ethiek hoort (Taylor 2009, 110,111; Nullens 2018). Arjo Klamer stelt een 'value based economy' voor (2017).

we?<sup>61</sup> Alle vier worden, net als bij Ricoeur, vooral antropologisch bepaald.<sup>62</sup>

Deze poging om dieper inzicht te ontwikkelen in het goede leven is een vorm van hermeneutische ethiek. Het gaat dus altijd weer om een interpretatie van feiten, van de dingen zoals ze zijn en zoals we ze beleven.<sup>63</sup> Paul van Tongeren noemt ethiek terecht ‘de hermeneutiek

---

61 De discussie over instituties en streven naar rechtvaardigheid is relevant voor ethisch leiderschap binnen deze instituties. In dit verband sluit ik aan bij Amartya Sen die kritisch staat tegenover grote ideaaltypische modellen van rechtvaardigheid (zoals o.a. theorie van J. Rawls). We kunnen nooit volkomen rechtvaardigheid bereiken en het ons niet eens goed inbeelden. Sen stelt daartegenover een ‘comparative approach’, waarbij we situaties vergelijken en praktisch streven naar meer rechtvaardigheid. Hiervoor is geen utopisch verzeicht nodig, maar eerder een gevoel dat iets onrechtvaardig is (Sen, 2009). Sen zijn concrete aanpak van “realization-focused comparisons” sluit goed aan bij de oproep tot het belang van de ander (*agape*) in situaties van duidelijk onrecht. Instituties zijn dan slechts feilbare hulpmiddelen tot het vergroten van rechtvaardigheid. Terecht is Sen kritisch over wat hij noemt ‘transcendental institutionism’ en “global justice”. De prioriteit moet meer liggen bij het gedrag van mensen dan op het uitdenken van ‘rechtvaardige instituties’ (Sen 2009, xi). Desondanks blijft het institutionele aspect een belangrijk thema binnen de sociale ethiek en bijgevolg ook relevant voor hoe we omgaan met morele dilemma’s binnen organisaties en een menswaardige samenleving.

62 Gelijkaardig: E. Fromm definieert humanistische ethiek als een “toegepaste wetenschap van de kunst van het leven, gebaseerd op de theoretische wetenschap van de mens.” (Fromm 2019, 27).

63 Ik gebruik hier hermeneutiek in de brede betekenis als de wetenschap van het interpreteren. We zijn interpreterende wezens die steeds zoeken naar betekenis. Volgens Gadamer, en Ricoeur sluit hierop aan, is hermeneutiek geen theoretisch vak, maar een levenshouding, het is existentieel: “verstaan is het zijnskarakter van het menselijke leven zelf”, en we staan dus “begrijpend in de wereld” (Gadamer 2014, 249). In navolging van Dilthey en Heidegger gaat het Gadamer om het ‘verstaan’ (*Verstehen*), het interpreteren van onze levensuitingen. Dit is anders dan ‘begrijpen’ (*Erklären*), het soort kennis dat vooral inzicht geeft in wetmatige processen en oorzaken, de methode van natuurwetenschappen en deels economie.



van de morele ervaring.' (2, 57). Wat deze ervaring nu betreft is voor onze thematiek juist de contrastervaring zo belangrijk. We ervaren dat de dingen niet zijn zoals ze moeten zijn, we ervaren dat we zelf niet zijn zoals we willen zijn, dat instituties onrechtvaardig zijn. Gedreven door de contrastervaring en dissonanties zal hermeneutische ethiek onze 'social imaginaries' explicieter maken en ze kritisch bevragen om vervolgens, samen met anderen, naar nieuwe wegen te zoeken.

### *Subjectieve en objectieve ethiek*

De nadruk op de persoonlijke beleving, het hart, en het primaat van de liefde leidt niet noodzakelijkerwijs tot moreel relativisme. Er bestaat objectief goed of kwaad, onafhankelijk van hoe we dit zelf beleven, los van ons eigen waardenoordeel.<sup>64</sup> De vraag naar 'wat kenmerkt een menswaardige samenleving?' kan dus niet alleen op persoonlijke titel worden beantwoord. Voor leiderschapsethiek is de onderscheiding tussen objectief en subjectief van fundamenteel belang. Handelen volgens het eigen geweten is gewoonweg niet genoeg. Zo kan iemand moedig volgens zijn eigen geweten handelen, dus subjectief goed zijn, en toch objectief schade aan de medemens of natuur berokkenen. Dit kan ook omgekeerd gebeuren, iemand kan tegen zijn eigen geweten iets objectief goed doen. Een humanistische ethiek houdt voortdurend rekening met beide zijden.

Het grootste gevaar is wat Hanna Arendt gedachteloosheid en banaliteit noemt (Arendt 2007).<sup>65</sup> Hier heeft een vervlakking plaats

---

64 Onze laatmoderne cultuur geeft vooral aandacht aan het subjectieve, de eigen ervaring en dit gaat soms ten koste van het objectieve aspect. Sterker nog, het bestaan van objectieve waarden staat flink ter discussie in de postmoderne filosofie en het structuralisme (Taylor 2009).

65 Hanna Arendt geeft hier verslag van het proces van oorlogsmisdadiger Adolph Eichmann in Jeruzalem (1961/2007). Deze gewone man had met enkele besluiten en pennenstreken vanuit zijn werkkamer het lot van miljoenen joden bepaald. Het was 'gewoon' bureaucratie en management waarin

op zowel het subjectieve als objectieve gebied. Deze dubbele vervlaking is catastrofaal voor leiderschap, zeker wanneer het samengaat met ongecontroleerde macht. Vaak wordt dit dubbel gebrek versterkt doordat (narcistische) leiders hun eigen filterbubbel creëren waar alleen plaats is voor zelfbevestiging en adoratie (Nullens 2020).

De ethische uitdaging ligt dus op beide vlakken, objectief en subjectief. Om dit belang te verduidelijken maak ik graag gebruik van een maritieme metafoor. Het leven van een leidinggevende is als een bootreis op een hele woelige zee met allerlei venijnige stromingen en stormachtige wind. Je vraagt je vaak af of je wel ooit je doel zult halen. Dit is onze turbulente context, de cultuur die we moeten doorzien. Een vaardig zeeman kent zijn wateren, de wind en alle natuurelementen. Om koers te houden moeten we voortdurend ons kompas volgen – dit is het subjectieve van de ethiek, ons eigen morele kompas. Dit betekent momenten van zelfbevraging en diep gesprek met anderen inbouwen. Daarnaast moeten we weten waarheen we varen, de zeekaart goed lezen en vertrouwen dat dit de werkelijke feiten weergeeft, weten welke richting we volgen en waar gevaarlijke zandbanken liggen. Dit is het objectieve deel van de ethiek. Het schip waarmee we varen, de goederen die we vervoeren, de bemanning, het doel, het kan allemaal verschillen. Maar goed stuurmanschap houdt voortdurend deze drie gebieden in het oog, de natuurelementen, het kompas en de kaart. Deze bekwaamheid noem ik, verwijzende naar het bovenstaande, de hermeneutische competentie van een leidinggevende. Hierbij wordt het objectieve en subjectieve aan elkaar verbonden. Het gaat om een hart dat de hele werkelijkheid ziet.

---

iedere schakel zijn taak vooral efficiënt moest uitvoeren. Hanna Arendt verbaasde er zich over hoe Eichmann niet monsterlijk slecht was, maar eerder banaal, oppervlakkig en gewoonweg saai bleek.

## Vijf thema's voor onderzoek, onderwijs en dienstverlening

Op basis van het bovenstaande zie ik vijf thema's waaraan ik de komende jaren hoop bij te dragen. Toegegeven, het is nogal ambitieus, zeker gezien de beperkte tijd toegemeten aan de leerstoel. Het zijn topics voor onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Ze bieden een kader voor promovendi, samenwerking met andere collega's, publicaties, lezingen en trainingstrajecten. Het gaat om vijf met elkaar verwlochten domeinen.

### 1. *Leiderschap gericht op het belang van de ander*

Het eerste is de betekenis van het primaat van 'het belang van de ander' voor leiderschapsethiek. Het diepere motief van de liefde als essentie van het ethische aspect van de werkelijkheid (Dooyeweerd), vertaalt zich dan als 'a sense of responsibility', een gevoel van verantwoordelijkheid voor de ander, de natuur, de volgende generaties. Wie dit gevoel niet cultiveert, zal de facto onethisch handelen.<sup>66</sup> Zoals Emmanuel Levinas uitlegt, gaat dit gevoel vooraf aan onze rationele reflectie. Het ontstaat door de open ontmoeting met de ander die tot ons komt als een ethisch appel (1969/2017, Jones 2014). Het gelaat van de ander spreekt zonder woorden tot ons hart. Bij vervreemding is dit juist een uitdaging om opnieuw onbevangen de andere persoon te ontmoeten.<sup>67</sup>

---

66 Ditzelfde principe zien we terug in de 'Ethics of Care' (Held 2007). De nadruk ligt hierbij op interdependentie. Een theoretisch model dat eveneens aan de UvH verder is uitgewerkt (Andries Baart, Frans Vosman, Carlo Leget).

67 De ethische filosofie van Emmanuel Levinas is vooral interessant als het gaat om het doorbreken van het Westerse systeemdenken dat onze organisaties zo bepaalt. Het is ook een benadering die liefde en het belang van de ander concreter maakt door te spreken van verantwoordelijkheid voor de ander als meerdere (Knights & O'Leary 2006; Jones, J. 2014; Hummels, Nullens 2021).

In een cultuur waar systemen en bureaucratie dominant zijn, is deze open ontmoeting best een uitdaging.

Vanuit de persoonlijke ontmoeting van hart tot hart ontstaat het ethische principe verantwoordelijkheid. In zijn klassieker *Het principe verantwoordelijkheid* (1979/2011) vertrekt Hans Jonas vanuit het gegeven van de versnelde technologische ontwikkelingen en de toename van de macht van de mens in de natuur. Verantwoordelijkheid wordt nu globaal, gaat over vele generaties en omhelst ook verantwoordelijkheid voor de natuur. Jonas wil een ethisch réveil dat redeneert vanuit het duurzaamheidsprincipe. Huidige keuzes en praktijken moeten vooral op langere termijn en over de grenzen worden bekeken. De enorme kloof tussen ons technologisch kennen en het beperkte voorspellend vermogen creëert nieuwe ethische vragen. Bij Jonas is er geen plaats voor een naïef geloof dat vrije markt gecombineerd met technologische macht ons als vanzelf naar het paradijs zullen leiden.<sup>68</sup> Het is paradoxaal, maar we worden onderwezen door onze eigen onwetendheid. Daarom past hier een grondhouding van voorzichtigheid en intellectuele bescheidenheid. Wat zouden we van veel ellende bespaard zijn gebleven als wereldleiders en captains of industry dit principe hadden omarmd. Misschien moet de volgende ontmoeting van het World Economic Forum in Davos gaan over het verband tussen onwetendheid en verantwoordelijkheid.

Wat de leiderschapstheorie betreft, ontwikkelden Maak & Pless een model dat gebaseerd is op het principe van verantwoordelijkheid: “Responsible Leadership Theory in a Stakeholder Society” (Maak

---

68 De titel van ‘Das Prinzip Verantwortung’ van Jonas is bewust gekozen als kritisch tegengeluid van ‘Das Prinzip Hoffnung’ van Ernst Bloch. Net als ongeremd kapitalisme is ook het Marxisme gevaarlijk utopisch. Hier kan wetenschap, zeg maar kennis van naakte feiten en causaliteiten, geen antwoord bieden. De meeste mensen in het Westen leven in een soort houding van continue waanzekerheid en deze moet plaats maken voor continue waakzaamheid. Een wissel in attitude die we nu in de coronacrisis aan den lijve ondervinden.

& Pless, 2008, 2012). Organisaties worden in dit model niet langer gezien als hiërarchisch geordende systemen, maar netwerkstructuren in voortdurende verandering. Interdependentie, spanningen en complexiteit zijn dan ook sleutelbegrippen in dit leiderschapsmodel. Men redeneert niet zozeer vanuit de positie van de leider, want die heeft immers geen ‘gezag’ bij alle stakeholders, maar vanuit diverse rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden<sup>69</sup> van de leider in een complex netwerk van (tegenstrijdige) belangen. Hierbij is het zoeken naar gedeelde waarden en visie dus veel belangrijker dan positie.<sup>70</sup>

Het thema verantwoordelijkheid laat zich ook goed verbinden aan de deugdenethiek. Deze relatie tracht ik aan te tonen in mijn aankomende boek met als titel *Hoop, als kunst van verantwoord leiderschap* (2021).<sup>71</sup> Hopen is niet per se goed, het moet zich verbinden met wijs-

---

69 Pless en Maak kiezen voor het rolmodel of de integratie van verschillende rollen tot een ‘Gestalt’. Hierbij gaat het vooral om het eigen maken van vier kernrollen: burger, visionair, dienaar en rentmeester (zie schema). Het zijn vier manifestaties van verantwoordelijkheid. Alle vier worden vooral relationeel ingevuld. Ze creëren tevens een onderlinge dialectische spanning.

70 De belangrijkste grondhouding voor leiderschap is relatie-bewustzijn en het wisselen van rollen in een complex web. “A responsible leader’s core task is to weave a web of inclusion where the leader engages himself among equals.” (Maak & Pless 2006, 104). Deze nadruk op verantwoordelijkheid vereist vaak een verandering in zelfbewustzijn en zelfbeeld: “we suggest to think of a responsible leader as someone who understands herself as a custodian of social, moral and environmental values and resources.” (2006, 108). Het is een voortdurend spel van verschillende stakeholders belangen en hierdoor ontstaan allerlei spanningen: “A leader in a stakeholder society needs to balance the external pressure of conflicting interests and demands by stakeholders, and the internal tension of being a coherent and consistent person that leads with integrity.” (2006, 106). Deze praktische benadering sluit eveneens aan bij hoe Amartya Sen spreekt over comparatieve gerechtigheid en de nadruk op het verminderen van onrecht als doel van een institutie (Sen 2009).

71 Het boek *Hoop, de kunst van verantwoord leiderschap* wordt in november 2021 verwacht (uitgegeven door Garant). Dit boek vormt het resultaat van een onderzoeksproject over ‘hoop als drijfveer’, Zie <https://www.thehopeproject>.

heid en het belang van de ander. Op die manier kunnen we andere deugden zoals creatieve liefde, rechtvaardigheid en moed verder uitdiepen.

## **2. *Leiderschap en authenticiteit***

Het tweede gebied waar ik mijn onderzoek op wil richten is het belang van authenticiteit en het morele kompas. Corruptieschandalen blijven zich in het nieuws herhalen. Regelmatig zien we het gebrek aan verantwoordelijkheidszin bij CEO 's en commissarissen.<sup>72</sup> Ethische misstappen van bedrijven kunnen grote gevolgen hebben, niet alleen voor het bedrijf zelf, maar voor de hele samenleving. Om die reden wordt het belang van authentieke leiders met een zelf-reflecterend vermogen en een ontwikkeld moreel kompas breed herkend. Het blijkt dat bij de toename van macht en succes vele leiders zichzelf verliezen. Ze worden bepaald door externe factoren en leren als het ware hun geweten uit te schakelen.

Authentiek leiderschap tracht dit probleem te remediëren en benadrukt de eenheid tussen morele overtuigingen en de praktijk.<sup>73</sup> Bill George, de grondlegger van deze benadering, spreekt van het verschil tussen persoon en persona (2015). Authenticiteit is vooral het opbouwen van een weerstand tegen externe druk om succes te boeken, snel winst te maken, compromissen te maken en aandeelhouders te pleasen. Bill George noemt dit koers houden op het 'ware

---

nl

72 Een paar casussen: Volkswagen Diesel schandaal (2015); Fraude en de Panama Papers (2016); Jay Y. Lee, de topman van het Zuid-Koreaanse concern Samsung (2020); cybercriminaliteit en verkoop van wachtwoorden van Allekabels (2021), enz.

73 Het model van 'Authentic Leadership Development' is ondertussen verder ontwikkeld en maakt eveneens gebruik van empirisch onderzoek (Northouse, 2016, 195- 224; Avolio et al., 2005a; 2005b; George 2015; Gardner 2017; Fusco 2018).

noorden'. Bij authentiek leiderschap gaat het vooral om het vasthouden van een eigen identiteit, een eigen levensverhaal en de oriëntatie niet verliezen door externe druk, afleidingen en consumptie-verlangens.<sup>74</sup> Morele authenticiteit is geen randvoorwaarde, een bijkomend punt, maar vormt de kern van leiderschap. Het gaat dus niet zomaar over beïnvloeding, doelgerichtheid en het beheersen van managementtrucs, het is ten diepste gedreven vanuit een innerlijk verlangen naar het goede.<sup>75</sup>

Authentieke leiders zijn geen morele helden, maar gewone mensen die, zich bewust van hun eigen sterkten en zwakten, oog hebben voor de noden van anderen en een open, geïnteresseerde houding hebben.<sup>76</sup> Bij het authentiek leiderschap gaat de aandacht vooral uit naar enerzijds het morele karakter van de leider en anderzijds de oprechtheid en transparantie in de relatie tussen leider en

---

74 Ook Kouzes & Posner (2007) spreken van het vinden van de eigen innerlijke stem alvorens we anderen op een geloofwaardige wijze kunnen leiden. Angelsaksische modellen neigen nogal naar een leider-centrisch perspectief. Echter, authenticiteit gaat niet alleen over de echtheid van de leider, maar vooral over de echtheid van een relatie. De nadruk op authenticiteit heeft ook een gevaar. Wanneer we niet uitkijken, sluipt het morele heldendom weer langs een achterdeurtje binnen. Het gaat niet alleen om integriteit op zich, als een deugd die men bezit, ondanks alle tegenstand. Het gaat ook om de echtheid van relaties waardoor anderen vertrouwen schenken.

75 Gebaseerd op heel wat persoonlijke ervaring en interviews met 125 leiders van bedrijven benoemt hij vijf eigenschappen van authentieke leiders: 1. Ze zijn zich bewust van hun doel. 2. Hebben een sterk waardensysteem en gevoel voor rechtvaardigheid. 3. Ze ontwikkelen duurzame relaties van vertrouwen. 4. Ze zijn gedisciplineerd en handelen volgens hun eigen waarden. 5. Ze hebben een passie voor hun missie. (George 2015).

76 Een mogelijke definitie van authentiek leiderschap is: "A pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, and internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development." (Yukl 2020, 263).

volgeling. Deze relaties worden gekenmerkt door: a) transparantie, openheid en vertrouwen, b) begeleiding naar waardige doelstellingen, en c) een nadruk op de ontwikkeling van de volger.

Een ander woord voor authenticiteit is geloofwaardigheid (van Saane, 2012). Recente studies over authentiek leiderschap geven meer aandacht aan existentiële ervaringen en de ontwikkeling van het narratieve zelf. Hier ontstaat een verbinding met de hermeneutische ethiek (Marsh 2013, Gardner et al. 2015; Sparrow). Dit is volgens mij een boeiend onderzoeksgebied dat om verdere uitwerking vraagt en waar vooral de humanistiek een belangrijke bijdrage kan leveren

### *3. Leiderschap en spirituele intelligentie*

Eerder wees ik al op de relatie tussen reflectie op leiderschap en humanistiek. Hier betreft het specifiek het verband tussen zingeving en leiderschap. Onder zingeving verstaan we de richtinggevende dimensie van het leven, het verlangen naar een betekenisvol leven (Van den Bossche 2017). Binnen deze bredere opdracht van zingeving hoort ook het begrip spiritualiteit, als een vermogen om betekenis te creëren in ons eigen leven en in het leven van anderen.<sup>77</sup> Volgens Paul Ricoeur moeten we deze spiritualiteit zien als een reis, een verhaal, altijd verbonden met verantwoordelijkheid voor de ander (2013, 20). Steeds meer wordt het concept van spirituele intelligentie in leiderschapsstudies aangenomen en gezien als een natuurlijke verbinding (van Saane 2012).<sup>78</sup>

---

77 Hartmut Rosa spreekt in dit verband van de verticale dimensie van resonantie, het ervaren van een totaliteit die boven het individu uitstijgt. Na het verlies van de metafysische assen van resonantie in de moderniteit zoeken we naar nieuwe wegen van spiritualiteit of herhalen we onze eigen religieuze tradities (2019, 40).

78 Naast het concept van 'emotionele intelligentie' dat aan het einde van de twintigste eeuw opdook en dat aansluit bij de transformatieel leiderschapstheorie, verschijnt nu aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw het concept



Hier verbind ik spirituele intelligentie sterk aan het hart, het belang van de ander, verantwoordelijkheid en authenticiteit.

Het betreft hier wel een hele brede invulling van het begrip. Spiritualiteit is niet hetzelfde als religie en godsdienst. Deze laatste geven specifieke uitingen van spiritualiteit en in dit opzicht zijn ze ook heel waardevol. Voor mij is dit in het bijzonder de mogelijke bijdrage van de christelijke spiritualiteit (Nullens & Barentsen, 2014, Nullens 2019, 2020).<sup>79</sup> Maar hier gaat het om het brede omvattende begrip. De psychologe Frances E. Vaughan definieert spiritualiteit als volgt:

Spirituele intelligentie houdt zich bezig met het innerlijke leven van verstand en geest en zijn relatie tot het zijn in de wereld. Spirituele intelligentie kan worden gedefinieerd als het vermogen om betekenis te creëren op basis van een diepgaand begrip van existentiële vragen, en het bewustzijn van en het vermogen om

---

van ‘spirituele intelligentie’ (SI of SQ) (Dhiman 2017). Om een voorbeeld te noemen: mogelijk een van de meest gehanteerde leiderschapsboeken is dat van Stephen Covey ‘*Zeven eigenschappen van effectief leiderschap*’ (2015). Minder bekend is zijn latere werk over de achtste eigenschap. Deze achtste eigenschap is: ‘ontdek uw innerlijke stem en inspireer anderen hun stem te vinden.’ Deze eigenschap verwoordt de ziel die wil overleven, bloeien en ertoe doen. Hiermee wil Covey het verouderde managementparadigma doorbreken. Hij observeert dat we vanuit het informatietijdperk doorgroeien naar een tijdperk van wijsheid, waar informatie en kennis doordrenkt worden van doelbewustheid en waarden. Covey spreekt van spirituele intelligentie als de “meest fundamentele van alle intelligenties, omdat het de bron van begeleiding voor de anderen wordt.” (Covey, 2018, p. 53).

<sup>79</sup> In dit verband wil ik benadrukken dat niet alle vormen van spiritualiteit leiden tot spirituele intelligentie. Ook binnen het christendom zijn er vele uitingen van ‘domme spiritualiteit’ die eerder vervreemdend dan verbindend werken. Het is de wetenschappelijke opdracht van de theologie om vanuit haar eigen bronnen kritisch te reflecteren op de geleefde spiritualiteit. Dit geldt vooral voor een christelijke theologie die aandacht geeft aan menselijke floreren (Volf & Croasmun 2017).

meerdere niveaus van bewustzijn te gebruiken bij het oplossen van problemen (Vaughan, 2002, 30; eigen vertaling).

Ondertussen is de organisatorische waarde van spirituele intelligentie voor ethisch leiderschap goed gedocumenteerd. De bijdrage geldt voor drie gebieden. De leidinggevende zelf, de organisatie en betrokkenheid op de wereld. Spirituele intelligentie geeft mentale kracht, het versterkt het gevoel van roeping en verantwoordelijkheid, en ons hermeneutisch vermogen. Het ontmaskert het onechte in onszelf, verhoogt de authenticiteit. Spirituele vitaliteit zou managers het vermogen geven om een bredere kijk op het geheel te krijgen en minder afhankelijk te zijn van de uitdagingen van het moment (Quick et al. 2000).<sup>80</sup> Maar niet alleen individueel, ook binnen de organisatie zou het versterken van de spirituele dimensie bijdragen aan het onderlinge vertrouwen en het innovatief vermogen, kortom het positief psychologische kapitaal van een organisatie (Reave 2005).<sup>81</sup> Bovendien wordt het gevoel van verantwoordelijkheid voor de ander, de volgende generaties en de natuur versterkt (Scharmer & Kaufer, 2013; Fry & Nisiewicz, 2013). Joke van Saane vat het als volgt samen:

“Ongebreidelde groei en ongenueanceerde nadruk op winsten, egoïsme en het bevredigen van eigen behoeften heeft zijn keerzijde laten zien. In een technische en bureaucratische omgeving

---

80 Het succes van mindfulness als methode voor stressreductie toont de huidige nood aan mentale ruimte.

81 Reave heeft 150 studies beoordeeld die het verband tussen spirituele waarden en praktijken aan de ene kant en effectief leiderschap aan de andere kant aantonen. Volgens haar helpt spiritualiteit leiders om vertrouwen te wekken, volgelingen te motiveren, een positief ethisch en relationeel klimaat te creëren en organisatorische doelen te bereiken. Spiritualiteit verhoogt ook de productiviteit, verlaagt het verloop en verbetert de gezondheid van werknemers en bevordert duurzame ontwikkeling (Reave 2005).

verliezen mensen het zicht op zichzelf en als gevolg ook al snel de motivatie om hun talent in te zetten en te ontwikkelen. Bovendien staat het voortbestaan van mens en aarde op het spel als niet gestreefd wordt naar nieuwe manieren van organisaties en leiderschap. Dit vergroot de noodzaak om tot een model van geloofwaardig leiderschap te komen dat gebaseerd is op bezieling en inspiratie, dat duurzaamheid biedt en dat dus met andere woorden wortelt in een spirituele attitude.” (van Saane 2012).

#### 4. *Leiderschap en ethische deliberatie*

Naast de thema’s van verantwoordelijkheid, authenticiteit en spirituele intelligentie zorgt een verhoogd reflecterend vermogen van leidinggevendenden voor een continue basis. Daarnaast is er ook nog het terrein van morele deliberatie, het nemen van moeilijke besluiten. Juist op het concrete terrein van lastige besluiten ontstaat het gevaar van een kloof tussen eigen waarden en de praktijk. De bedrijfsjurist Jaap Winter meldt het verschil tussen wat we als mens belangrijk vinden en wat er werkelijk gebeurt in de bestuurskamers van grote ondernemingen:

“Dat wat wij als mensen belangrijk vinden, zowel wat ons inspireert en groter maakt dan onszelf, als dat waar wij menselijkerwijs onze grenzen trekken, speelt steeds minder een rol in de manier van organiseren en besluitvorming in de grote onderneming. Wij verlaten ons ook steeds minder op ons menselijke beoordelingsvermogen voor het maken van keuzes.” (Winter 2019, 3).

Ethiek tracht hier de instrumenten aan te reiken om die kloof te dichten. Dit is geen procedurele techniek, wel een verhogen van het dialogische vermogen. Vaak ontbreekt het beleidslieden aan de taal en methodiek voor ethische deliberatie (Nullens 2014). Een realistische ethiek die dicht bij de praktijk staat, zal de moeilijke vragen niet

uit de weg gaan. Het betreft hier dilemma's die vaak een uiting zijn van wat we 'wicked problems' zijn gaan noemen. Hier schiet klassiek management tekort en is leiderschap om tot een groepsconsensus te komen cruciaal (Grint 2010).<sup>82</sup>

In dit verband is de mogelijke rol van groepen of gezelschapsvorming van belang, zoals dat recent binnen het kader van Normatieve Praktijken werd ontwikkeld en door Marije Klomp toegepast voor managers van maatschappelijk verantwoorde ondernemingen (Klomp 2020). Hoe kunnen we bestuurders van ondernemingen met een hoger maatschappelijk ideaal helpen om een gesprek te voeren over ethisch geladen keuzes? Welke rol kunnen professionele groepen hierin spelen?

### 5. *Leiderschap en permanente educatie*

De leerstoel hoort bij de groep educatie. Dit brengt me bij het thema van onderwijs en vorming van ethisch verantwoorde leiders. Hierbij denk ik aan drie doelgroepen:

1. Professionals: Leiderschap en leiderschapsethiek zijn voor de meeste mensen een latere thematiek, een tweede studie. Meestal hebben we met professionals te maken die opgeleid zijn als ingenieur, zorgverlener, onderwijzer, bedrijfseconoom, geestelijk verzorger, beleidsmedewerker enz. Op een gegeven moment in hun loopbaan krijgen ze steeds meer een leidinggevende rol. Meestal gaat men dan intuïtief om met de nieuwe uitdagingen. Maar dit

---

<sup>82</sup> 'Wicked problems' worden onderscheiden van 'tame problems' en een crisis (Rittel, Webber 1973). Alle drie vormen vragen om een andere leiderschapsstijl. (Grint 2010b, Rijdsdijk, L. & De Bot, M. (2017). Een 'wicked problem' is vervlochten met een complex systeem, is lastig te definiëren, is uniek, is geen kwestie van juist of fout en laat zich niet zomaar wetenschappelijk oplossen. Denk bijvoorbeeld aan de klimaatcrisis. Morele dilemma's die ontstaan door systeemtransitie zijn meestal een deel van een groter 'wicked problem'.

- blijkt niet altijd voldoende te zijn en verdere professionele training is wenselijk.
2. Daarnaast zijn er ook de jongere studenten in het hoger onderwijs die je als het ware de basiselementen van ethisch leiderschap wilt meegeven. Deze inzichten zullen hun de tools geven om later betere keuzes te maken. Hoewel ze zichzelf vaak (nog) niet als leidinggevende zien, is het juist essentieel dat ze inzicht verwerven in de verschillende componenten van ethisch leiderschap. Niet alleen praktisch, maar ook maatschappijkritisch is inzicht in de dynamiek van leiderschap en de verbinding met zingeving essentieel. Daarom, wat mij betreft horen leiderschapsstudies thuis in het basiscurriculum van humanistiek.<sup>83</sup>
  3. De derde doelgroep valt onder de noemer 'executive education'. Dit richt zich op CEO's, commissarissen, toezichthouders in de bedrijven en grotere organisaties. Deze doelgroep heeft al een behoorlijke kennis van leiderschap en veel ervaring. Bovendien is er ook al een behoorlijk aanbod van programma's. De bijdrage van de leerstoel is vooral complementair en gebaseerd op samenwerken met andere opleidingen en programma's. De unieke inbreng van de leerstoel komt vanuit inzichten uit de ethiek en humanistiek, zoals ik hierboven heb aangegeven.<sup>84</sup> Deze doelgroep is eveneens cruciaal voor contact met de weerbarstige praktijk en het verhogen van eigen inzicht. Het gaat dus om een wederzijdse versterking.

---

83 Denk hierbij aan het vak 'Models of Christian Leadership' in de Master Theologie aan ETF, Leuven. Een gelijkaardige benadering zou zich kunnen ontwikkelen als 'Models of Humanistic Leadership' waarbij vooral de bronnen van humanistiek worden gebruikt en de focus ligt op zingeving.

84 Op dit moment werk ik vooral samen met collega's van Nyenrode Business University.

Dat de leerstoel leiderschapsethiek thuishoort bij de groep educatie is niet alleen praktisch goed, maar ook inhoudelijk gepast. Ik zie op zijn minst twee belangrijke verbindingen. Dat is die van de aandacht voor menselijk floreren en het ontwikkelen van deugden in het onderwijs. Het hoofd van de leerstoelgroep, Doret de Ruyter, ziet als doel van educatie menselijk floreren (2019). Hier zie ik een aansluiting bij 'het hart dat ziet', de noodzaak van hermeneutische competenties. Verwijzende naar de filosofe Iris Murdoch benadrukt de Ruyter het belang van 'aandachtig kijken' als basis van moraliteit. De Ruyter spreekt van een dubbele blik, een alternerend zien. Enerzijds is er de blik van het universele mens-zijn, de menswaardigheid en anderzijds het zien van de unieke persoon. De eerste is kleurenblind, iedereen is gelijk, de tweede is juist kleurrijk (2019).<sup>85</sup> Ik denk dat juist de vervreemding, waar we het eerder over hadden, deze dubbele manier van kijken verstoort.

Wouter Sanderse, een andere collega binnen de vakgroep, heeft zich uitvoerig beziggehouden met het concept 'Bildung' en de mogelijkheden van deugdenethiek voor het ontwikkelen van professionals (Sanderse & Kole 2018). Het onderzoek dat Sanderse deed naar de effecten van rolmodel in het onderwijs op de karaktervorming zijn eveneens interessant voor leiderschapontwikkeling (2013).

Kortom, ik zie uit naar de samenwerking met mijn collega's en hoop veel van hen te leren. Dit brengt me bij het slotwoord.

---

85 Interessant is dat De Ruyter in dit verband eveneens naar de resonantie-theorie van Hartmut Rosa verwijst (2019, 34).

## Dankwoord

Ik opende met het thema van een hart dat ziet. Ons hart is geen vast gegeven, het wordt gevormd, gebroken, hersteld en bemoedigd door anderen. Deze ervaringen maken ons wie we zijn, kwetsbaar, afhankelijk en ook weer krachtig en wijs. Het is mijn verlangen dat ik via deze leerstoel mijn steentje mag bijdragen aan een humane en duurzame samenleving waarin alle mensen een zinvol leven kunnen leiden.

Deze opdracht kan ik uiteraard niet alleen vervullen en daarom ben ik dankbaar voor allen die mij hierbij ondersteunen. Allereerst wil ik het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van de Universiteit voor Humanistiek bedanken voor het door hen in mij gestelde vertrouwen. Zo wil ik ook mijn nieuwe collega's van de Universiteit van Humanistiek bedanken voor de wijze waarop ze een toch wat vreemde vogel uit Vlaanderen verwelkomden. Een mooi staaltje van humanistische inclusiviteit. Ik zie uit naar onze samenwerking ten dienste van onze prachtige studenten. Verder wil ik de Goldschmeding Foundation bedanken voor het vestigen van deze bijzondere leerstoel. Het vraagt van het bestuur een brede vooruitziende blik om te investeren in een leerstoel als deze. Samen met de collega's van de afdeling menswaardige economie wil ik bouwen aan een samenleving waarin ook het belang van de ander verankerd is in de nieuwe economie. Ook bedank ik mijn collega's van de Evangelische Theologische Faculteit en het Institute of Leadership and Social Ethics in Leuven. Aan deze mooie universiteit mocht ik het grootste deel van mijn krachten wijden en hier heb ik door vallen en opstaan veel over leiderschap geleerd. Ik wil de vele vrienden bedanken die me hebben ondersteund bij de beslissing om keuzes te maken. Daarbij hoort ook de kerk in Zwolle die begrip toonde voor mijn vertrek en mijn nieuwe focus steunt. Tot slot wil ik mijn lieve en levenslustige vrouw Joke bedanken die met een enorm geduld en veel zorg me bijstaat, vaak zonder woorden maar wel van hart tot hart.

## Bibliografie

- Adair, J. E. (2010). *The leadership of Muhammad*. Kogan Page.
- Adair, J. E. (2013). *Confucius on Leadership*. Macmillan.
- Arendt, H. (2007). *Eichmann in Jeruzalem, de banaliteit van het kwaad*. Olympus.
- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2005a). *The High Impact Leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*. McGraw Hill.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, effects and development*. Elsevier.
- Barentsen, J. (Ed.) (2017). *Increasing diversity: Loss of control or adaptive identity construction? Peeters Publishers*.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th edition)*. Free Press.
- Beck, D. E., Cowan, C. C. (2016) *Spiral Dynamics: waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model*. Kinds.
- Blomme, R. (2017). *Management en organisatie. De noodzaak van een humanistische managementpraxis voor de menselijke conditie. Oratie aan de Open Universiteit*.
- Bolle, E. (2011). *Filosofie en leiderschap*. Brussel: VUBPress.
- Bossche, M. van den. (2018). *De zinnen van het leven: Of de kunst van het verstaan*. VUBPress.
- Bouckaert, L., & Heuvel, S. C. van den. (2019). *Servant leadership, social entrepreneurship and the will to serve: Spiritual foundations and business applications*. Palgrave Macmillan
- Bourdieu, P., Wacquant, L., & Ollion, É. (2014). *Invitation à la sociologie réflexive*. Seuil.
- Bovenberg, A. L. (2016). *Economieonderwijs in balans: kiezen en samenwerken. Oratie Tilburg, Tilburg University*.
- Boyer, R. (2003). L'anthropologie économique de Pierre Bourdieu. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 150(5), 65.
- Brown, P. G., & Timmerman, P. (2015). *Ecological Economics for the Anthropocene: An Emerging Paradigm*. Columbia University Press.
- Brueggemann, W. (2008). *Old Testament Theology: An Introduction*. Abingdon Press.



- Bruni, L. (2012). *The wound and the blessing: Economics, relationships and happiness*. New City Press.
- Brunner, E. (1965). *Der Mensch im Widerspruch: Die Christliche Lehre vom Wahren und vom Wirklichen Menschen*. Zwingli-Verlag.
- Buijs, G. (2012). Publieke liefde: Agapè als bron voor maatschappelijke vernieuwing in tijden van crisis. Vrije Universiteit.
- Ciulla J. B. (2019). The Two Cultures: The place of humanities research in *leadership studies*. *Leadership* 15 (4):433-444.
- Ciulla J. B. (ed) (2008) *Leadership and the Humanities*. In: Ciulla JB (3-volume set ed.) *Leadership at the Crossroads* (Vol. 3). Praeger.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership Effectiveness. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*. Sage Publications.
- Covey, S. R. (2015). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Uitgeverij Business Contact.
- Crutzen, P. J. (2002). Geology of mankind, in: *Nature*, 415(6867), 23–23.
- de Muijnck, S., Surie, J. R., & Terragno Bogliaccini, E. (2021). Towards the Wellbeing Economy: Implications for Public, Environmental and Financial Policy. Think Tank of Young Economists of the Future Markets Consultation Our New Economy (ONE), Sustainable Finance Lab (SFL) & Moral Markets
- De Wachter, D. (2012). *Borderline times: Het einde van de normaliteit*. LannooCampus.
- Derckx, P. (2008), Inclusief humanisme, Openingslezing UvH 2008 – *Tijdschrift Geestelijke Verzorging* 11.50.
- Dhiman, S. (2017). *Holistic Leadership: A New Paradigm for Today's Leaders*. Palgrave Macmillan.
- Ewijk, H., & Kunneman, H. (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. SWP
- Fousert, D. (2021). *EcQ: Ecologische Intelligentie*. Eurocom
- Fromm, E. (1977). *De gezonde samenleving: Psychopathologie van democratie en kapitalisme*. Bijleveld.
- Fromm, E. (2017). *Het hart van de mens: Over de bronnen van goed en kwaad*. Bijleveld

- Fromm, E. (2018). *Een kwestie van hebben of zijn: Grondslagen voor een nieuwe levensoriëntatie in de consumptiemaatschappij*. Bijleveld.
- Fromm, E. (2019). *De zelfstandige mens: Bijdrage tot een humanistische ethiek*. Bijleveld.
- Fromm, E. (2019b). *Liefhebben: Een kunst, een kunde*. Bijleveld.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the Triple Bottom Line through spiritual leadership*. Stanford Business Books.
- Fukuyama, F. (2002). *Our Posthuman Future: Consequences of the Biotechnology Revolution*. Profile Books.
- Fusco, T. (2018). *An Evidence-based Approach to Authentic Leadership Development*. Routledge.
- Gadamer, H.-G. (2014). *Waarheid en methode: Hoofdpijnen van een filosofische hermeneutiek*. Vantilt.
- Gardner, W. L. (2018). *Authentic Leadership and Followership: International Perspectives*. Palgrave Macmillan.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- George, B. (2015). *Discover Your True North*, John Wiley & Sons.
- Glas, G. (2010). Christian philosophical anthropology. A Reformation perspective. *Philosophia Reformata*, 75.
- Goleman, D., (2011). *Groene intelligentie: Het belang van ecologie voor een eerlijke markt*. Olympus.
- Grint, K. (2007). Learning to Lead: Can Aristotle Help Us Find the Road to Wisdom? *Leadership*, 3(2), 231–246.
- Grint, K. (2010). *Leadership: A Very Short Introduction* (1st edition). Oxford University Press.
- Harari, Y. N. (2019). *Homo Deus: Een kleine geschiedenis van de toekomst*. Thomas Rap.

- Haslam, S. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, influence, and power*. Psychology Press.
- Held, Virginia. *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*. New York; Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Hummels, H. (2019). *In de ogen van de ander, een witboek voor agapè in een bedrijfsomgeving*. Universiteit van Maastricht.
- Hummels, H., P. Nullens (2021). 'Other-wise' Organizing. A Levinasian approach to agapè in work and business organisations', paper presented at IESE Barcelona (July 2021). Publication forthcoming in: *Humanistic Management Journal*.
- Jaspers, K. (2021). *Socrates, Boeddha, Confucius, Jezus: De maatgevende mensen*. Bijleveld.
- Jaspers, K. (2021). *The origin and goal of history* (M. Bullock, Trans.).
- Jonas, H. (2011). *Het principe verantwoordelijkheid: Een onderzoek naar een ethiek voor de technologische civilisatie*. IJzer.
- Jones, J. (2014). Leadership lessons from Levinas: Revisiting responsible leadership. *Leadership and the Humanities*, 2 (1), 44–63.
- Kaptein, M. (2021). The Moral Duty to Love One's Stakeholders. *Journal of Business Ethics* (online July, 2021)
- Klamer, A. (2017). *Doing the Right Thing: A Value Based Economy*. Ubiquity Press
- Klomp, K., & Maarhuis, N. (2018). *Pioniers van de nieuwe welvaart: Drijfveren en dilemma's van ondernemers in de betekenisconomie*. Business Contact.
- Klomp, K., Wobben, S., & Kleijer, J. (2017). *Handboek betekenisvol ondernemen: Het gat in de markt maatschappij*. Business Contact.
- Klomp, M. (2020) *Gezelschapsvorming in het duurzaamheidswerk*. Maatschappelijk verantwoord ondernemen door normatieve professionalisering. Proefschrift UvH
- LaFollette, H., & Persson, I. (2013). *The Blackwell Guide to Ethical Theory*. John Wiley & Sons.
- Lawrence, P. R., & Pirson, M. (2015). *Economistic and Humanistic Narratives of Leadership in the Age of Globality: Toward a Renewed Darwinian Theory of Leadership*. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 383–394.

- Levinas, E. (1969/2017). *Totalité et infini: Essai sur l'extériorité*. Kluwer Academic.
- Lieshout van, F., Jacobs, G., Cardiff, S. (2017). *Actieonderzoek: Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Van Gorcum.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2012). *Responsible leadership*. Springer.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2008). *Responsible Leadership in a Globalized World: A Cosmopolitan Perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Mäkipää, A. (2021). *The Narrow Path From Human Capability to Social Progress, Insights from Theological Anthropology of Emil Brunner for Contemporary Economics & Social Sciences* (ETF Dissertation).
- McCloskey, D. N. (2007). *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*. Chicago University Press.
- Melé, D. (2012). The Christian Notion of Αγάπη (agápē): Towards a More Complete View of Business Ethics. In G. P. Prastacos et al. *Leadership through the Classics: Learning Management and Leadership from Ancient East and West Philosophy*. Springer, 79–91.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice, 7th Edition* (7 edition). SAGE Publications, Inc.
- Nullens, P. (2014). Slim omgaan met Ethische dilemma's. Een hermeneutisch model. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 68.5/6, 91–107.
- Nullens, P. (2015). *Zorgen voor een eigenwijze kudde: Een pastorale ethiek voor een missionaire kerk*. Boekencentrum.
- Nullens, P. (2016). Let Justice Roll Down Like Waters: Ethical Leadership and Generating Justice in an Evil World. In P. Nullens & S. Van den Heuvel (Eds.), *The Challenges of Moral Leadership* (Vol. 2, pp. 75–96). Peeters Publishers.
- Nullens, P. (2018). The sentiments of the heart and Protestant Ethics: A constructive dialogue between Paul Ramsey and Max Scheler. In S. C. van den Heuvel, A. C. M. Roothaan, & Nullens, Patrick (Eds.), *Theological ethics and moral value phenomena: The experience of values*. Routledge.
- Nullens, P. (2019). From Spirituality to Responsible Leadership: Ignatian Discernment and Theory-U. In J. (Kobus) Kok & S. C. van den Heuvel (Eds.), *Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality* (185–207). Springer

- Nullens, P. (2019). The Will to Serve: An Anthropological and Spiritual Foundation for Leadership, in: Bouckaert, L., & Heuvel, S. C. van den. (Eds.) *Servant leadership, social entrepreneurship and the will to serve: Spiritual foundations and business applications*. Palgrave Macmillan
- Nullens, P. (2020). Leiden zonder filterbubbel. Hermeneutiek en leiderschapsethiek. *Radix*, 46, 322–332.
- Nullens, P. (2021). *Hoop, de kunst van verantwoord leiderschap*. Garant. (nov. 2021)
- Nullens, P., & Heuvel, C. van den (Eds.). (2018). *Driven by hope. Economics and theology in dialogue*. Peeters.
- Nullens, P., & Heuvel, S. C. van den. (Eds.) (2016). *Challenges of moral leadership*. Peeters Publishers.
- Nullens, P., J. van Saane, J. (2021) Geloofwaardig leiderschap post-corona: paradoxen en nieuwe mogelijkheden, in: Platform31, *Coronapapers* - <https://coronapapers.nl>
- Nullens, P., Van Nes J. (2021). Towards a Relational Anthropology Fostering an Economics of Human Flourishing, in: Van Nes, Jermo, Nullens, P., van den Heuvel C., J. *Relational Anthropology for Contemporary Economics: A Multidisciplinary Approach*. Springer.
- Nullens, Patrick, & Barentsen, J. (Eds.). (2014). *Leadership, Innovation and Spirituality*. Peeters Publishers.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Niet voor de winst: Waarom de democratie de geesteswetenschappen nodig heeft* (R. van Kappel, Trans.). Ambo.
- Outka, G., (1972). *Agape: an ethical analysis*. New Haven, CT, Yale University Press
- Ouweneel, W. J. (1993). Supratemporality in the Transcendental Anthropology of Herman Dooyeweerd. *Philosophia Reformata*, 58(2), 210–220.
- Pannenberg, W. (1985). *Anthropology in Theological Perspective*. Westminster Press.
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge university press.
- Pirson, M., Vázquez-Maguirre, M., Corus, C., Steckler, E., & Wicks, A. (2019). *Dignity and the Process of Social Innovation: Lessons from Social*

- Entrepreneurship and Transformative Services for *Humanistic Management*. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 125–153.
- Pirson, M.A. & Dierksmeier, C. (2014). Reconnecting Management Theory and Social Welfare: A Humanistic Perspective. In *Academy of Management Proceedings*, 1. 12245. Academy of Management.
- Prastacos, G. P., Wang, F., Soderquist, K. E. (2012), *Leadership through the Classics: Learning Management and Leadership from Ancient East and West Philosophy*. Springer.
- Quick CJ, Gavin JH, Cooper CL, Quick JD (2000) Executive health: building strength, managing risks. *Academic Management Perspectives* 14(2):34–44
- Raworth, K. (2019). *Donuteconomie: In zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw*. Nieuw Amsterdam.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
- Ricoeur, P. (1992). *Oneself as Another*. University Of Chicago Press.
- Ricoeur, P. (1995). Love and justice. *Philosophy & Social Criticism*, 21(5–6), 23–39.
- Rijsdijk, L. & De Bot, M. (2017). Wicked questions and developing Leadership competences in a network society Preparing young professionals for the future. Unpublished paper.
- Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling: Een pleidooi voor resonantie*. Boom.
- Rosa, H. (2019). *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Polity.
- Rosa, H., Henning, C., (2019). *The Good Life Beyond Growth: New perspectives*. London: Routledge
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Rupert, J., Hengstmengel, R., Haan, R., Goldschmeding, F., van Geest P.J.J., & Commandeur, H.R. (2015). *Kennen, Dienen, Vertrouwen*. Naar de bronnen van de Goldschmeding Stichting voor Mens, Werk en Economie. Boom.
- Ruyter, D. J. de. (2012). *Moral Education and Development*. SensePublishers.
- Ruyter, D. J. de, (2019) *De betekenis van educatie*, De bijdrage aan menselijk floreren in een diverse samenleving. Oratie UvH
- Saane, J. van. (2012). *Geloofwaardig leiderschap*. Meinema.

- Sanderse, W. (2012). *Character education: A neo-Aristotelian approach to the philosophy, psychology and education of virtue*. Delft: Eburon.
- Sanderse, W. (2013). The meaning of role modelling in moral and character education. *Journal of Moral Education*, 42(1), 28–42.
- Sanderse, W., & Janssens, M. (2018). *Karakter: Deugden voor professionals*. ISVW uitgevers.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57–71.
- Scharmer, C. O., & Käufer, K. (2013). *Leiden vanuit de toekomst: Van ego-systeem naar eco-systeem* (G. Brongers & J. Verheij, Trans.). Christofoor uitgeverij.
- Scheler, M. (1954). *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik; neuer Versuch der Grundlegung eines ethischen Personalismus*. Francke.
- Scheler, M., (1973). *Wesen und Formen der Sympathie; die deutsche Philosophie der Gegenwart*. Francke.
- Sen, A. (1991). *On Ethics and Economics*. Wiley.
- Sen, A. (2009). *The idea of Justice*. Harvard University Press.
- Simons, L., & Nijhof, A. (2020). *Changing the Game: Sustainable Market Transformation Strategies to Understand and Tackle the Big and Complex Sustainability Challenges of Our Generation*. Routledge.
- Smith, C. (2010). *What is a Person? Rethinking humanity, social life, and the moral good from the person up*. University of Chicago Press.
- Smith, C. (2015). *To flourish or destruct: A personalist theory of human goods, motivations, failure, and evil*. University of Chicago Press.
- Spoelstra, S. (2018). *Leadership and organization: A philosophical introduction*. Routledge.
- Steffen, S. L., Rezmovits, J., Trevenna, S., & Rappaport, S. (2019). *Evolving leadership for collective wellbeing: Lessons for implementing the United Nations sustainable development goals*. Emerald.
- Stoker, J., & Garretsen, H. (2018). *Goede leiders zweven niet: De fundamenten van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij*. Uitgeverij Business Contact.
- Taylor, C. (2005). *Moderniteit in meervoud: cultuur, samenleving en sociale verbeelding*. Klement/Pelckmans.

- Taylor, C. (2007). *Bronnen van het zelf: De ontstaansgeschiedenis van de moderne identiteit*. Lemniscaat.
- Tongeren, P. van. (2012). *Leven is een kunst: Over morele ervaring, deugdeethiek en levenskunst*. Klement.
- Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology* 42(2), 16-33.
- Verbrugge, A., Buijs, G., & Baardewijk, J. van. (2018). *Het goede leven ƒ de vrije markt: Een cultuurfilosofische analyse*. Lemniscaat.
- Vermeersch. (2010). *De ogen van de panda. Een kwarteeuw later*. Houtekiet.
- Volf, M., & Croasmun, M. (2019). *For the Life of the World: Theology That Makes a Difference*. Brazos Press.
- Wessels, W. J. (2015). Calling leaders to account: A dialogue with Jeremiah 5:1-9. *Old Testament Essays*, 28(3), 874-893.
- Winter, J. (2019). Ontmenselijking van de grote onderneming. *Ondernemersrecht*, 2019/2, 2-9.
- Wolterstorff, N. (2011). *Justice in Love*. William B. Eerdmans Publishing Company.
- Yukl, G. A., & III Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th edition). Pearson.
- Zimmermann, J. (2012). *Humanism and Religion a call for the renewal of Western Culture*. Oxford University Press.





# Hoop

als kunst van  
verantwoord  
leiderschap

Patrick Nullens



Garant

## Hoop als kunst van verantwoord leiderschap

‘Hoop’ is een belangrijke motiverende kracht. Daarom zetten leiders het strategisch in, gepast en ongepast. Kunnen we iets met ‘hoop’ of is het een sloganwoord dat hoort bij goedkope peptalk, valse troost, zelfhulpboekjes en zelfs misleidende manipulatie?

Patrick Nullens geeft als ethicus een genuanceerd beeld van het fenomeen hoop. Vervolgens verbindt hij hoop aan zingeving, wijsheid en ethisch leiderschap. Zowel hoop als leiderschap worden vaak gedreven door de ongemakkelijke ervaring dat de dingen niet zijn zoals ze moeten zijn. Hoop is de kunst van mogelijkheden die gaat schitteren te midden van een crisis. Dit is precies wat we vandaag zo hard nodig hebben. We staan voor enorme uitdagingen en dit vereist moedig leiderschap, op grote en kleine schaal. Dit boek bespreekt hoop als krachtig instrument voor transitie en beleidsvorming. Patrick Nullens geeft geen eenvoudige antwoorden, maar wel een inspirerende gereedschapskist waar iedere leidinggevende zelf mee aan de slag kan gaan.

*Publicatie van het boek wordt in november 2021 verwacht. (Garant-Uitgevers)*

## **Colofon**

Leiden met een hart dat ziet  
De bijdrage van ethisch leiderschap aan  
een menswaardige samenleving  
*Prof. dr. Patrick Nullens*

ISBN 978 908 319 3809  
NUR 715

Ontwerp & illustratie omslag  
*Netty van Haarlem*

Lettertype  
*Auto Pro*

Deze oratie is online te vinden via de website van de  
Universiteit voor Humanistiek: [www.uvh.nl](http://www.uvh.nl).