

Een handleiding moreel leiderschap in 7 kwaliteiten

Hoger doel Het is makkelijk om cynisch te doen over de goede bedoelingen van bedrijven en topmannen. Maar moreel leiderschap kan echt een verschil maken. Welke kwaliteiten zijn daarvoor nodig?



Illustraties Roland Blokhuisen 

Te koop! Cola met een *purpose*. Of pindakaas met een *purpose*. Liever benzine of diesel met een *purpose*? Of toch maar die goeie oude BILLY boekenkast met een *purpose*? De goede bedoelingen zijn niet meer weg te denken uit het bedrijfsleven. PepsiCo doet aan *Performance with Purpose*, Unilever wil groeien en tegelijkertijd het milieu redden, Shell

wil vooruitgang steunen en schonere energie leveren en Ikea stelt zichzelf ten doel mensen een beter dagelijks leven te brengen. Zonder hoger doel geen modern bedrijf, is de boodschap.

Het is makkelijk om cynisch te doen over al deze goede bedoelingen. Moeilijker is het leiding te geven aan een bedrijf dat voorheen 'gewoon' olie oppompte, mierzoete frisdrank maakte of spotgoedkope, weinig duurzame knutselkastjes maakte en nu op zoek is naar een hoger doel.

Dat hogere doel wordt vaak afgedwongen door druk van buitenaf. Institutionele beleggers, politici, non-gouvernementele organisaties en natuurlijk klanten vragen – nee, eisen van een bedrijf dat het zich maatschappelijk verantwoord gedraagt. Niet alleen maar kijken naar snel gewin voor aandeelhouders, [maar juist sturen op waardeschepping op lange termijn](#) . Duurzaam, ethisch juist, sociaal en betrokken, dat zijn kernwoorden van die stroming.

In Europa is dit *stakeholders*-model al enige tijd in zwang. De afgelopen decennia is hier het besef gegroeid dat overheden niet alles kunnen oplossen en dat bedrijven, tot een eeuw geleden, een belangrijke rol kunnen en moeten spelen in het sociale weefsel en rekening moeten houden met de omgeving. Bedrijven zijn sneller en wendbaarder dan de vaak logge bureaucratische overheden. [Recent onderzoek van internationaal managementinstituut Insead](#) laat zien dat veel Europese bestuursvoorzitters juist die maatschappelijke verantwoordelijkheid als voorwaarde zien voor een succesvolle toekomst. Dat betekent niet dat al die bedrijven [ook daadwerkelijk sturen](#) op maatschappelijke waardes. De wens is er wel, maar invoering blijkt weerbarstig en vergt visie, vasthoudendheid en leiderschap.

In de Verenigde Staten, waar traditioneel de aandeelhouder als belangrijkste stakeholder wordt gezien, is de draai inmiddels ook ingezet. De machtige lobbyclub Business Roundtable publiceerde onlangs nog namens 181 aangesloten bestuursvoorzitters [een brief waarin ze afscheid namen van het primaat van de aandeelhouder](#). Vanaf nu staan werknemers, klanten, maatschappij, leveranciers en aandeelhouder op één lijn, zo verklaarden de bazen.

Mede door aandacht voor moreel leiderschap op de business-universiteiten groeit ook daarbuiten de belangstelling ervoor. Nyenrode biedt leiderschapsopleidingen waarin, naast ondernemerschap, rentmeesterschap centraal staat. En in Rotterdam heeft de Erasmus Universiteit voor haar management- en bedrijfskunde-opleidingen aansluiting gezocht bij de *sustainable development goals* van de Verenigde Naties. Dit pakket van zeventien duurzame en sociale doelen, vastgesteld in 2015, geldt wereldwijd als officieus richtsnoer voor ondernemers die houvast zoeken voor de richting waarin zij hun bedrijf willen sturen. Het omvat doelstellingen voor klimaat, arbeidsomstandigheden, gelijkheid, gezondheid, onderwijs en tegengaan van ongelijkheid.

De trend naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en waardecreatie op de lange termijn is onmiskenbaar. Het debat over wat dat precies is overigens ook. Financiële resultaten zijn hard en meetbaar, morele aspecten zijn vaak zacht en lastig te kwantificeren. Ethische doelen moet je dus op een andere manier stellen. Tegelijkertijd moet het liefst ook nog gewoon winst gemaakt worden, moet het bedrijf groeien en vragen de werknemers elk jaar om meer loon.

Dat vergt veel van de leiders in het bedrijfsleven. Welke eigenschappen en vaardigheden hebben zij nodig?

Een handleiding moreel leiderschap in zeven onmisbare kwaliteiten: van dienen tot knopen doorhakken.

SPECIAL: MOREEL LEIDERSCHAP

Komende week reizen veel toplieden van grote bedrijven naar de Klimaatop (maandag) van de Verenigde Naties in New York. Daar zal veel worden gesproken over het bereiken van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen die de VN in 2015 vaststelde voor 2030. Al of niet onder druk van de buitenwereld benadrukken leiders in het bedrijfsleven steeds vaker dat een eenzijdige focus op winstcijfers geen houdbare strategie is in tijden van klimaatverandering en groeiende sociale ongelijkheid.

Maar hoe geef je mooie woorden invulling? Een special over moreel leiderschap. Lees daaruit ook:

- De column van Ben Tiggelaar: [Leiderschap draait niet om de leider](#)
- Het interview met Peter Bakker: [‘Het is niet meer 5 voor 12, de klok heeft al 12 uur geslagen’](#)

Stel heldere morele doelen

Wie wil leiden, moet allereerst duidelijk maken welke kant hij of zij op wil. Daar begint en eindigt alles mee, zegt Muel Kaptein, partner bij KPMG en hoogleraar bedrijfsethiek en integriteit aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. „Jij moet als moreel leider zowel het goede voorbeeld geven als het bedrijf meenemen op de weg daarnaartoe.”

Veel morele leiders haken aan bij de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties. Volgens directeur Maria van der Heijden van MVO Nederland, netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, biedt het internationaal erkende raamwerk houvast. „De doelen zijn helder en concreet, met een duidelijke deadline. Iedere organisatie

bepaalt vervolgens op welke manier ze de grootste bijdrage kan leveren aan die wereldagenda. Voor een energiebedrijf zal dat weer anders zijn dan voor een uitzendbureau.”

De omslag van traditionele, harde doelstellingen naar wat zachtere, morele doelen kan lastig zijn. Daarom is het noodzakelijk dat de leider duidelijk maakt waarom hij of zij dat doet. Kaptein: „Is het je er werkelijk om te doen de wereld beter te maken, of is het een manier om meer winst te maken? Daarbij is er een essentieel verschil tussen intrinsiek moreel leiderschap en van buitenaf opgelegde ethiek.” In het laatste geval ontstaat het risico op *purpose-washing*, waarbij een maatschappelijk doel eerder een schaamlap is dan een authentieke wens. „Werknemers prikken daar snel doorheen, net als de buitenwereld. Een moreel leider die het een zegt en het ander doet, valt door de mand”, waarschuwt Kaptein.

Verandert de leider op de juiste gronden het doel, dan verandert het bedrijf, zegt Leen Paape, professor ondernemingsbestuur aan Nyenrode Business University. „Bedrijven opereren in steeds complexere systemen. Bijstellen van je doel is één van de meest effectieve interventies. Als leider heb jij het vermogen de missie van de organisatie te bepalen.”

Zorg voor interne steun

Er is weinig zo ongeloofwaardig als een leider die publiekelijk maatschappelijke doelen uitdraagt terwijl de rest van de organisatie mijlenver achterblijft. Interne steun voor de doelen die je stelt is dus cruciaal, zegt Dirk van Dierendonck, hoogleraar aan de Rotterdam School of Management (RSM) van de Erasmus Universiteit en expert op het gebied van leiderschap. „Als leider moet je visie hebben, richting geven, maar dat zet je samen met de mensen in je organisatie neer.”

Waar veel bedrijven voor maatschappelijk ondernemen kiezen onder druk van de buitenwereld, zijn er ook bedrijven waar medewerkers juist aanzetten tot eerlijker en duurzamer ondernemen. Bij sommige kleine en middelgrote bedrijven is dat al vanaf het begin de missie, zoals Van der Heijden van MVO Nederland regelmatig ziet. Maar bij andere roept het verleggen van de koers in de richting van de duurzame en sociale doelen interne weerstand op.

Paape, van Nyenrode: „Je moet als bestuursvoorzitter of ondernemer het lef hebben in te gaan tegen gevestigde belangen. Laatst sprak ik de ceo van een grote multinational. Zij wilde de energietransitie helpen versnellen. Daarvoor wilde ze alle belanghebbenden aan tafel verzamelen: niet alleen vanuit het bedrijf, maar ook politici, consumenten. Ze kreeg veel interne tegendruk. De vrees was dat de besluitvorming te ingewikkeld werd.”

Leiderschapsconsultant Janet Poot schreef *A Different Kind of Leader – Accelerating Progress in a World of Disruption*. In dat boek schetst ze een „driehoek van moreel

leiderschap”, waarmee bestuursvoorzitters, ondernemers en managers kunnen afwegen of hun besluiten ethisch kloppen. IJkpunten: transparantie, eerlijkheid en respect. Het leidt tot drie vragen die, bij een negatief antwoord, tot intern verzet zullen leiden. Namelijk: ben ik bereid transparant te zijn over mijn beweegredenen bij deze beslissing? Is deze stap of dit besluit eerlijk voor alle betrokkenen? En is het in lijn met de waarden van onze organisaties en met bestaande afspraken?

Stel je dienstbaar op

Dé manier om de organisatie mee te krijgen, is door dienend te leiden. Dat is volgens managementdenkers en docenten aan businessschools de kern van moreel leiderschap – al typeren ze het ook wel als verantwoordelijk, duurzaam, verbindend of toekomstbestendig leiderschap.

Het idee van deze dienende stijl van leiderschap gaat terug tot het begin van het christendom en andere religies, zegt Van Dierendonck van RSM. Zelf kijkt hij vooral naar het werk van de Amerikaan Robert Greenleaf. Die maakte in de jaren zestig carrière bij telefoonbedrijf AT&T en concludeerde daar „dat de wereld een ander soort leiders nodig heeft”, vertelt Van Dierendonck. „Leiders die ervoor kiezen om leiding te geven omdat ze iets te geven hebben. Niet leidinggeven om macht te hebben, maar leidinggeven omdat je een behoefte voelt om te dienen.”

De filosofie van Greenleaf, die later zijn eigen onderwijsinstituut oprichtte – nu het Greenleaf Center for Servant Leadership – draaide in beginsel om de manier waarop leiders de eigen organisatie aansturen. Dienende leiders delen hun macht, zetten de behoeften van hun personeel voorop, investeren in de ontwikkeling van hun mensen. Daarnaast richt deze dienende rol zich ook op belanghebbenden buiten de eigen organisatie.

Er is weinig zo ongeloofwaardig als een leider die publiekelijk maatschappelijke doelen uitdraagt terwijl zijn organisatie mijlenver achterblijft

Volgens Van Dierendonck vechten „twee krachten” met elkaar in de wereld. De ene zegt: ‘Het gaat om mij, ik wil de vrijheid hebben om te doen wat ik wil.’ Deze directieve stroming zie je nu veel terug in de politiek, met leiders als Trump, Poetin en Bolsonaro. De andere kracht zegt: ‘Zo gaat het niet langer, we moeten andere keuzes maken, voor het welzijn van de planeet en van toekomstige generaties’.

Die tweede, dienende stroming ziet Van Dierendonck steeds vaker in het bedrijfsleven: „Een groeiend aantal bedrijven wil naast gezonde cijfers ook een bijdrage leveren aan de maatschappij, aan de wereld. Chemiebedrijf DSM heeft bijvoorbeeld heel duidelijk die slag gemaakt. Onder bestuursvoorzitter Feike Sijbesma hebben ze bewust een aantal niet-duurzame bedrijfsonderdelen afgestoten.”

Allerlei universiteiten en hogescholen proberen deze beweging te versterken, vertelt Van Dierendoncks RSM-collega Eva Rood, mede-directeur van het *Centre for Eco-Transformation* van de universiteit. „Al vanaf de welkomsttoespraak vragen we nieuwe studenten na te denken over wat ze willen bijdragen aan de wereld. Hoe kun jij, met wat wij jou gaan leren, met je netwerk, je expertise en vaardigheden, straks het verschil maken?”

Die vraag komt in allerlei vakken en in verschillende vormen terug, zegt Rood. „Een deel van de studenten kiest bewust voor onze opleidingen vanwege onze focus op duurzaamheid – zeker deelnemers aan een MBA; die zijn vaak al verder in hun loopbaan. De jongeren van een jaar of achttien, die net aan hun bachelor beginnen, zetten we extra aan het denken. Natuurlijk mag je streven naar een mooie carrière, maar wat kun jij nog meer toevoegen?”

Een valkuil van dienend leiderschap is dat de leidinggevende té dienend wordt en daarmee op de achtergrond verdwijnt, waarschuwt Kaptein van KPMG. Hij noemt dat de paradox van moreel leiderschap: „Je wilt vertrouwen en verantwoordelijkheid geven aan de mensen in je bedrijf. Dat betekent dat je moet loslaten. Aan de andere kant moet je als moreel leider het voorbeeld geven, wat het risico met zich meebrengt dat je medewerkers zich volgers voelen in plaats van zelf verantwoordelijkheid te dragen voor de omslag.”

Van Dierendonck: „De term bevat natuurlijk een bepaalde tegenstrijdigheid: hoe kun je tegelijkertijd dienen en leiden? Greenleaf heeft mensen willen uitdagen met die term, ze laten nadenken over het waarom van hun leiderschap. Dat moet je blijven evalueren. Neem ik te sterk de leiding? Of ben ik te dienstbaar? Want jij blijft ten slotte de eindverantwoordelijke.”

Werk samen met partners buiten je bedrijf

Heb je intern de boel mee, dan volgt de buitenwereld. Het zeventiende en laatste punt van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN is niet voor niets ‘partnerschap’. Om de zestien voorgaande doelen te halen is samenwerking cruciaal, aldus de opstellers. Tussen rijke en arme landen, tussen bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties.

Het betrekken van de buitenwereld bij de omslag naar een betere wereld is de hoogste stap in het moreel leiderschap, zegt Kaptein. Hij definieert moreel leiderschap op drie niveaus. Één: de moreel leider moet zelf ethisch en integer zijn. Twee: hij moet zijn werknemers in staat

stellen ethisch te handelen. En drie: hij is een leider in moraliteit voor de keten waarin hij opereert of de hele sector.

Kaptein adviseert veel bedrijven die bezig zijn met de omslag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hij constateert dat de top van het bedrijfsleven in Nederland langzaam maar zeker toe is aan stap drie. Dat betekent niet dat de eerste twee achter de rug zijn. Wel stelt Kaptein dat Nederland wereldwijd voorloper is op het gebied van moreel leiderschap. „Bedrijven pakken het hier snel op, mede onder druk van de samenleving.”

Ontwar de kluwen van belangen

Het leiden van een traditioneel bedrijf is vaak al ingewikkeld. Dat wordt vele malen complexer als klimaatverandering, vervuiling en ontbossing in de afwegingen moeten meespelen. Ontwikkelingen die leiders niet kunnen negeren, zeker niet als ze grote, internationaal actieve bedrijven besturen. Kansen te over, maar ook veel meer risico's uit veel meer hoeken.

De Libanees-Amerikaanse denker Nassim Nicholas Taleb noemt het 'zwarte zwanen': plotselinge, zeldzame gebeurtenissen die het hele systeem opschudden en die niet of nauwelijks voorspelbaar zijn. Zoals de kredietcrisis. Dát er op een gegeven moment weer zo'n klap komt, is zeker, zegt Taleb. Maar uit welke hoek?

Waar het op neerkomt, zegt Paape van Nyenrode, is dat leiders van nu moeten kunnen omgaan met een 'VUCA-wereld'. De afkorting VUCA, bedacht door het Amerikaanse leger om de nieuwe realiteit na de Koude Oorlog te omschrijven, staat voor *volatility*, *uncertainty*, *complexity* en *ambiguity*. De term is overgenomen door leiderschapstheoretici die zien dat ook bedrijven in een wereld werken die volatiel, onzeker, complex en ambigu is.

Het lijkt logisch om je als leider in een VUCA-wereld op de korte termijn te richten; de lange is immers onzeker. Maar dat is een denkfout, waarschuwt leiderschapconsultant Poot. Zij ziet veel managementteams in de valkuil trappen dat ze onzekerheid bestrijden met micromanagement en versterkte controle.

Door die vernauwde blik vergeten leiders hun belangrijkste taken: doelen stellen voor de lange termijn en veranderingen ondersteunen die daar onderweg voor nodig zijn. Ze schrijft in haar boek: „Het is cruciaal om je te concentreren op de lange termijn. Gekoppeld aan een kader dat de risico's beperkt houdt en tegelijkertijd ruimte laat voor onverwachte gebeurtenissen.”

In een VUCA-wereld overzien leiders per definitie veel verandering, zegt Poot. Ze adviseert hun dan ook zich te bekwamen in vaardigheden die daarvoor nodig zijn, zoals analytisch en

kritisch denken, het faciliteren van creativiteit en innovatie in de organisatie en het steunen van de ontwikkeling van personeel. Poot: „Leiders moeten een infrastructuur bouwen voor voortdurende verandering.”

Wees helder en daadkrachtig

Al dat interne en externe overleg, plus de complexiteit van de veranderende wereld, brengt het gevaar met zich mee dat beslissingen uitblijven. Juist daarom is het meer dan ooit van belang dat een leider knopen durft doorhakken, zegt Paape van Nyenrode. „Veel bedrijven hebben tegenwoordig een stakeholderdialoog, ze zitten met alle belanghebbenden om de tafel. Maar besluiten worden er niet genomen. Cynisch gezegd: ze dronken een glas, deden een plas en het bleef zoals het was.”

Van der Heijden van MVO Nederland herkent dat: „Duurzaamheid staat bovenaan de agenda, maar in daden mag het sneller. Ik vind dat er te veel wordt gepraat en te weinig wordt gedaan.”

Het hoort bij verantwoordelijk leiderschap dat je de moed hebt beslissingen te nemen. En je moet sterke communicatieve vaardigheden bezitten om zo'n besluit aan alle belanghebbenden uit te leggen. Paape: „In veel gevallen gaat de kost voor de baat uit. Neem de energietransitie. Om dat te regelen, moeten nu kosten worden gemaakt. Uiteindelijk levert het ook wat op, maar dat duurt lang. Zoiets moet je goed kunnen verkopen.”

Toon karakter

De laatste les is eigenlijk een levensles: check goed bij jezelf of jij wel de meest aangewezen persoon bent om de rol van moreel leider op je te nemen.

Voor een groot deel valt verantwoordelijk leiderschap te leren, zeggen de leiderschapsexperts. Denk aan vaardigheden die je op een bedrijfsopleiding krijgt aangereikt, of waarin je jezelf, ondersteund door boeken en cursussen, kunt bekwamen.

Maar er is één belangrijke factor waar leiderschapstrainingen weinig grip op hebben. Dat is wat iemand gevormd heeft: zijn of haar opvoeding, de levensloop, de grote en kleine gebeurtenissen die een mens maken tot de persoon die hij of zij is.

„Waarom ontpopt de één zich wel tot een verantwoordelijke leider en de ander niet”, vraagt professor Paape van Nyenrode. „Ik kom zelf uit het leger en daar zie je dat ook: de een heeft het in zich en de ander niet.”

Op dit moment vergt het volgens Paape nog „heel veel *Ausdauer* – doorzettingsvermogen – en overtuigingskracht” om je vanuit het bedrijfsleven in te zetten voor een betere wereld. Het aandeelhouderskapitalisme is immers dominant, ondanks de duurzame ontwikkelingsdoelen en andere idealen.

Paape: „Ik heb bewondering voor de Feike Sijbesma’s van deze wereld. Ze steken hun nek uit, ze gaan in tegen de gevestigde belangen.”

Een versie van dit artikel verscheen ook in NRC Handelsblad van 21 september 2019