

Rare praat en opgepoetste woorden. Column van Eric Corsius voor de conferentie 'Verbinding bezielt'. Wittem 1 april 2011.

Managers zijn mensen die raar praten. Als uw collega of medewerker op een dag op kantoor komt en vreemd praat, dan heeft hij waarschijnlijk de dag ervoor een *management workshop* of *seminar* gevolgd. Had u dat maar niet moeten goedvinden. Of zij heeft op zondagmiddag één van die duizenden managementboeken gelezen. De woordenschat heeft er een klap van meegekregen. Er ontstaan nieuwe beeldspraken, zoals *kantelende* en *platte* organisaties of *netwerkorganisaties*. Tal van Engelstalige woorden doen hun intrede in de taal: *high potentials*, *high performance*, *compliance*, *human resources*. En heel deftig zijn Griekse woorden, die we te danken hebben aan *chaosdenkers*, zoals het woord *rizoom*. Jawel...

Ik *badineer* nu natuurlijk, om met een mooi Frans woord mijn tekst te *larden*, maar dat de taal van organisatiekundigen soms vervreemdend werkt, is in elk geval een feit. Met ironie alleen doen we echter geen recht aan de organisatiekunde: want soms heb je nieuwe beelden en begrippen nodig, om iets nieuws te zien in de werkelijkheid. Kortom: al die al dan niet Engelse woorden zijn ook *eye-openers*. Ze laten ons ook dingen zien, die we eerst niet zagen. Ook religieuze gemeenschappen kunnen er hun voordeel mee doen.

Wonderlijk genoeg is er ook een omgekeerde beweging. In de organisatieliteratuur duiken steeds meer beelden en begrippen op uit het taalveld van religie, spiritualiteit en wijsbegeerte: *zingeving*, *bezieling*, *visioen*, het woord 'leider' zelf, *erkenning*, *waardering* en *vervreemding*. De organisatiekunde leert dus ook van de spirituele en wijsgerige tradities. Geen wonder dat er veel studies verschijnen die een samenwerkingsproduct zijn van managers en geestelijken. En niet de geringsten in Nederland zijn in beide werelden thuis, zoals Paul de Blot, Ronald Jeurissen of Eduard Kimman.

Eén begrip dat intussen in beide werelden is herontdekt, is het woord *deugd*. In dat verband wordt ook het woordspel gebruik van de virtuoze leider. Wij associëren het woord virtuositeit met vingervlugge violisten, maar het betekent letterlijk deugdzaamheid. Kijk, en hier ontstaat een belangwekkend raakpunt tussen de organisatiekunde en de traditie van de redemptoristen.

In hun wetenschapsbeoefening hebben de redemptoristen zich met name bewogen op het gebied van de ethiek of de moraal. De stichter van de gemeenschap, Alfonsus M. de Liguori (1696-1787) ging hierin voorop. Hij maakte deel uit van de *main stream* van de katholieke moraal. Die vertrok bij beginselen. Ze zocht naar de juiste procedures om deze beginselen toe te passen en om het gedrag te toetsen op deze toepassing. Vanaf de negentiende eeuw kwam hierop een reactie. Vooruitstrevende moralisten herontdekten het begrip van de deugd, dat via Thomas van Aquino terugging op Aristoteles. Bij de redemptoristen danken we dit aan mensen als Leonard Buijs, Bernhard Häring en Marciano Vidal. En deze herontdekking gaat door, ook buiten de theologie.

De kenmerken en motieven van deze herwaardering van de deugd waren velerlei. Ik noem er drie.

Ten eerste ligt in de deugdenethiek niet de nadruk op principes, hun toepassing en toetsing. De nadruk ligt op de innerlijke houding of de inspiratie van het individu. Juist in een maatschappij waarin de gedeelde kaders wegvallen en het individu aangewezen is op zijn eigen bronnen, is dit van belang. Als men niet meer vanzelfsprekend kan koersen op uiterlijke kaders, is er iets anders nodig: een betrouwbaar vloeiende, innerlijke bron.

Ten tweede ligt de nadruk niet meer op het toetsen of men binnen de lijntjes blijft, maar juist op groei en ontwikkeling, op verlangen, streven naar meer, op aspiratie. Het minimalisme van de oude ethiek wordt voorbijgestreefd.

Ten derde ligt de nadruk op het zoeken van evenwicht en balans, op de zorg voor het juiste midden. Deugdethiek wil uitersten vermijden: enerzijds het uiterste van 'de kantjes ervan aflopen' en anderzijds het uiterste van fanatisme en op de spits gedreven perfectionisme. (In deze zin vinden we het deugdendenken trouwens wel al bij Alfonsus.)

Kortom: deugden draaien om inspiratie, aspiratie en het midden houden. Maar wat hebben we aan dit alles voor het denken en spreken over leiding geven en besturen? Heel veel, denk ik. Ik concentreer me echter op enkele voorbeeldige zaken.

Als je de moderne management literatuur moet geloven, hebben mensen in organisaties vooral twee dingen nodig van hun leiders. Ze moeten door hun leiders worden geïnspireerd als door voorgangers en pioniers. En ze moeten hun leiders kunnen vertrouwen. Leiders moeten dus visionair zijn en betrouwbaar.

Wil een leider aan deze behoefte tegemoet komen, dan moet de leider van binnenuit door zijn waarden en idealen worden doordeesemd. Zij of hij moet haar of zijn waarden belichamen. De leider moet vervolgens niet blijven staan bij wat er is bereikt, maar aspiraties koesteren en uitdragen. De leider moet ten derde het goede midden weten te vinden tussen blind enthousiasme en blasé geworden realiteitszin.

Hiertegenover staan de leiders die enthousiasme fingeren en opleggen aan anderen. Leiders die onkreukbaar, maar ook ongeïnspireerd zijn. Leiders die authenticiteit etaleren en er een spelletje maken. Leiders die niet streven naar het hogere, maar naar veiligheid óf juist naar scoren en winnen. Leiders die te snel opgeven óf juist blind vasthouden aan eenmaal gestelde doelen.

Het belang van de deugd voor leiderschap is nu duidelijk. Leiders moeten geïnspireerd zijn en doordeesemd van waarden. Leiders moeten aspiraties tonen en mensen meenemen in het kielzog van die aspiraties. Leiders moeten het midden houden tussen berusting en groothedswaan, tussen minimalisme en fanatisme. Kortom: leiders moeten deugen.

Een deugdelijk leider worden is een weg. Het vereist meer dan een seminar waarin je een paar vuistregels leert en waar je raar leert praten. Het vereist ook meer dan het 'vertalen' van woorden uit de traditie naar de managementliteratuur. Zoals elke professional moet de leidinggevende zich geduldig bezinnen op de kern van haar of zijn eigen beroep. Want de deugd ligt ook in die zin 'in het midden': ze ligt in het hart van het beroep van leidinggevende zelf. En dat komt er uit in een geduldige dialoog, met zichzelf en anderen.

Leider worden is gewoon een kwestie van oefening en leren. Levenslang. Discipline, leerling zijn. Zeg maar: religieus leven.