



‘Nederigheid is
hét ‘medicijn’
tegen de
desastreuze
gevolgen van
hoogmoed’

Nederigheid en goed leiderschap

Impulsen voor de 21^e eeuw uit de geschiedenis van het christendom

column

prof. dr. Paul van Geest

Jeroen Smit stelt in 'De prooi' dat arrogantie, lethargie en interne competitie bij de topbestuurders van ABN Amro hebben geleid tot het opbreken van de bank door andere partijen. Excessieve honorering noemt hij expliciet de wortel van het kwaad (Smit, 2008, p. 435). In Hans Verbraekens 'De vrije val van Vestia. Miljardendrama door hoogmoed en wanbeleid' drukt de ondertitel al het tegendeel uit van nederigheid: hoogmoed zet samen met roekeloze beslissingen het voortbestaan van de sociale volkshuisvesting in Nederland op het spel (Verbraeken, 2014). En ten slotte heeft antropoloog Joris Luyendijk door zijn participerende observatie inzicht verkregen in de belangenconflicten, perverse prikkels en amoraliteit in de financiële wereld. In 'Dit kan niet waar zijn' schroomt hij niet deze wereld als harteloos te omschrijven en citeert hij een lezer die op grond hiervan zegt: 'Waar alle liefde is verdwenen, blijft alleen de wil tot winnen over' (Luyendijk, 2015, p. 194). 'De mens is een wolf voor zijn medemens', schrijft Plautus al ver voor het begin van de jaartelling. Dan al vat hij de kern van de vernoemde boeken samen. Overigens was Plautus merkwaardigerwijs een Romeinse blijspeldichter...

Niet alleen de recente geschiedenis heeft ons harde lessen geleerd over 'de hoogmoed als koningin van alle gebreken' (Gregorius de Grote, 'Moralia in Job', boek 31, hoofdstuk 45, regel 87; 'Moralia in Job 34', boek 23, regel 47 spreekt over 'wortel' van alle gebreken). In de Renaissance raakt de katholieke kerk aan de rand van de afgrond door de eigen-

waan van even intelligente als verblinde pausen als Alexander VI of Leo X, die slechts het belang van zichzelf en hun familie voor ogen hebben gehad in hun streven de familie tot de belangrijkste ooit te maken. Even vóór de Verlichting is er de absolutistische Zonnekoning Lodewijk XIV, die Frankrijk bij zijn dood in een even desastreuze toestand achterlaat als Leo X de Heilige Stoel en de kerkelijke staten. Hun gedrag is nagevolgd door zonnekoningen in het bedrijfsleven. Dit heeft grote schade veroorzaakt, niet alleen in financieel, maar ook in moreel opzicht. Hierdoor is het vertrouwen in leiders afgenomen en daarmee ook in de integriteit van instituties. Onderzoek wijst uit dat leiders die zichzelf te hoog aanslaan, onverantwoord grote strategische en financiële risico's nemen en daarmee wisselvallige en tegenvallende resultaten boeken.

DIENEND LEIDERSCHAP

De afgelopen decennia is weinig aandacht besteed aan de deugd van de nederigheid in relatie tot leiderschap (Zie E. van de Loo en P. van Geest, 'Elke leider kan een voorbeeld nemen aan paus Franciscus', in: Het Financieel Dagblad, 15 maart 2014, 13). Toch is wel nagedacht over de vraag of leiders in grote bedrijven mogelijk iets meer zouden moeten stilstaan bij deugden als nederigheid, ook omdat het naleven hiervan de bedrijfsvoering ten goede kan komen. In 1977 is door Robert Greenleaf het concept 'dienend leiderschap' ('servant leadership') geïntroduceerd. In 2001 stelt Jim Collins het zogenoemde 'Level 5 Leadership' voor. Mis-

schien wel tot zijn eigen verbazing constateert hij dat organisaties die gedurende meer dan vijftien jaar ononderbroken goed presteren, vrij onzichtbare en bescheiden leiders hebben; leiders die het tegendeel van de narcistische zonnekoning belichamen. Succes delen deze leiders met anderen, voor tegenslagen nemen ze zelf verantwoordelijkheid. Zij hebben vooral de ambitie het bedrijf, en niet zichzelf vooruit te helpen. Hierdoor weten zij van het bedrijf een gemeenschap te vormen, waarvan de leden niet zozeer bang meer zijn voor de leider, maar uit respect voor en loyaliteit aan hem, hun beste beentje voorzetten. Hun nederigheid vormt dus de basis van het succes van het bedrijf.

Dat nederigheid hét 'medicijn' tegen de desastreuze gevolgen van hoogmoed en zelfcentralisatie is en de totstandkoming van een goede gemeenschap bevordert, is in de loop van de geschiedenis vooral door geestelijke schrijvers in de grote wereldreligies onderkend. Daarom is het een kernwaarde of gronddeugd in alle uiteenlopende wereldreligies geworden. In zowel het Oude als Nieuwe Testament bijvoorbeeld kenmerkt de nederige van hart zich door het tegendeel van iemand die alleen op zichzelf is gericht. Hij ziet zich eerst en vooral in relatie tot een almachtige God en ervaart daar zowel zijn vrijheid als onvolkomenheid in. Augustinus en latere filosofen hebben de nederigheid gezien als fundament voor andere deugden, zoals wijsheid, barmhartigheid en compassie. Hij wijst er dus op dat vooral nederigheid tot zelfkennis leidt. Dank zij deze deugd gaat men eerder zijn eigen beperkin-



Paus Franciscus van Assisi

'Van uitsmijter bij een dancing in Buenos Aires tot CEO van de grootste multinational ter wereld in Rome'

gen zien en leert men zichzelf relativeren. Nederige leiders scheppen door deze zelfrelativering ook weer ruimte en vrijheid voor anderen. De leider die beseft dat hij zelf niet volmaakt is, is milder naar anderen toe. Hij schept daarmee een klimaat voor leren en ontwikkelen in plaats van anderen te veroordelen en tekortschieten. Hij wijst eerder een richting dan dat hij de wet stelt en faciliteert daarmee een cultuur van worden ('becoming'). Hierdoor ontstaan loyaliteit aan en vertrouwen in de leider. De paradox is dat anderen door deze geboden ruimte

meer verantwoordelijkheid op zich nemen en rekenschap afleggen.

DRIE KENMERKEN

In het verlengde van deze inzichten is vastgesteld dat leiders die zich dienend en nederig opstellen tenminste drie kenmerken delen: zelfbewustzijn (het vermogen om eigen sterkten en beperkingen te onderkennen), openheid (voor nieuwe ideeën en benaderingen) of de wil van anderen te leren en transcendentie (aanvaarding van iets dat de eigen persoon te boven gaat). Samen vormen zij de drie bouwstenen voor nederigheid. Hoewel nederigheid veelal samengaat met bescheidenheid, valt zij er niet mee samen. Bescheidenheid wordt gezien als een houding van jezelf naar anderen, terwijl nederigheid in de eerste plaats weerspiegelt hoe je ten opzichte van jezelf staat, wat vervolgens een ankerpunt is voor je gedrag naar anderen. Deze drie persoonskenmerken roepen het tegenbeeld op van narcistische, door het ego gedreven leiders. Narcistische, niet door nederigheid bepaalde personen, achten zich namelijk te groot voor de wereld van gewone mensen en vinden dat voor hen andere regels en beloningen gelden. Succes eisen zij op als hun persoonlijke verdienste.

Al in het eerste jaar van zijn aantreden is paus Franciscus door Time Magazine tot persoon van het jaar benoemd. De redactie noemt hem een nederige heilige ('a humble saint'). Redacteur Nancy Gibbs vraagt zich af hoe hij erin is geslaagd nederigheid te praktiseren 'from the most exalted throne on earth'. Zij geeft eigenlijk geen antwoord op die vraag. Wie evenwel de kenmerken van de 'nederige leider' uit de leiderschapsliteratuur beziet, zal opmerken dat deze kwalifi-

catie juist is. Zijn biografie wijst uit dat hij al decennia het vermogen heeft zijn eigen sterkten en beperkingen te onderkennen. In de befaamde interviews met zijn medebroeder-jezuïet Antonio Spadaro erkent de paus in het begin van zijn periode als provinciaal van de jezuïeten in Argentinië fouten gemaakt te hebben. Zijn openheid voor nieuwe ideeën en praktijken blijkt uit het feit dat hij – eenmaal tot paus gekozen – binnen een half jaar een overlegorgaan van acht cardinalen tussen hemzelf en de hieronder volgende bestuurslaag van de curiedicasteries heeft geschoven. Ten slotte weet hij zich ook deel van een groter geheel: een gemeenschap van mensen en van de schepping die men, blijkens zijn encycliek 'Laudato si' moet doorgeven aan de volgende generatie in plaats van er roofovername op te plegen.

Het effect van de nederigheid van de paus lijkt inmiddels wel vast te staan. Door zijn vermogen zich in interviews even zelfrelativerend als kwetsbaar op te stellen, schept hij op meso- en macroniveau ruimte en vrijheid voor anderen. Hij faciliteert eerder een cultuur van worden ('becoming'), dan dat hij volmaaktheid eist. Kortom, in lijn met de criteria uit de leiderschapsliteratuur, kunnen we de paus als 'nederig' karakteriseren. Het is niet onwaarschijnlijk dat hij juist door deze deugd is uitgegroeid tot morele autoriteit voor de hele wereld. Maar hij is geen onnavolgbare heilige. Het ontwikkelen van een cultuur, waarin erkenning van de eigen onvolmaaktheid, zelfrelativering, het vermogen tot het delen van succes en compassie het DNA van een bedrijf gaan bepalen, is evenzeer voor de sterkste leiders weggelegd. 🎓

Prof. dr. Paul van Geest is hoogleraar kerkgeschiedenis en geschiedenis van de theologie aan Tilburg University en distinguished lecturer Humanities & Economics aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Behalve een internationaal erkend wetenschapper is hij in Nederland met enige regelmaat op radio en televisie om ontwikkelingen in de wereldkerken te duiden. paulvangeest@speakersacademy.nl

