

Zorg voor goede leiders

Lessen uit de zorgethiek voor nieuw leiderschap

Thecla Goossens

Auteur	Thecla Goossens
Studentnummer	0078948
Plaats/datum	Groningen, 14 juli 2012
Studieonderdeel	Masterscriptie (25 EC)
Opleiding	Master Filosofie en Educatie (Leraar Filosofie eerste graad)
Instituut	Faculteit der wijsbegeerte Rijksuniversiteit Groningen
Vakgroep	Ethiek
Eerste begeleider	Dr. F. Hindriks
Tweede begeleider	Dr. M. Pauly
Derde lezer	Dr. M. Borren

Voorwoord

Ongeveer een half jaar geleden werd ik als docent aan de Hanzehogeschool Groningen gevraagd mee te werken aan de ontwikkeling van een nieuwe masteropleiding leiderschap. In snel tempo stofte ik mijn oude kennis op dit gebied af en stortte me op nieuwe ontwikkelingen in de theorieën over leiderschap. Charismatisch leiderschap, ethisch leiderschap, dienend leiderschap, theorie-U, effectief leiderschap, inspirerend leiderschap. Er tekende zich een trend af die me wel bevalt: aandacht voor zingeving, voor gevoel, voor persoonlijke groei en voor de vraag waarom we doen wat we doen.

Het toeval wilde dat ik me in dezelfde periode in mijn studie bezig hield met zorgethiek. Hier gebeurde het zelfde: herhalen wat ik er al van wist en verder verdiepen in deze tak van de moraalfilosofie. En ook hier werd ik enthousiast door wat ik las. Oprechte aandacht, 'diepe' empathie, emoties en gevoel, verantwoordelijkheid voor jezelf en de ander als moreel wezen. Zorgen en leiden bleken twee processen die veel met elkaar gemeen hebben. Zo ontstond het idee om te onderzoeken wat leiders kunnen leren van de inzichten die de zorgethiek de laatste decennia heeft verkregen.

Met dit onderzoek sluit ik na tien jaar mijn opleidingen in de filosofie af. Het leren, studeren en filosoferen gaat gewoon door, gelukkig. Dit is de tweede studie die ik op masterniveau afrond. Een voorrecht dat ik ook toekomstige generaties van harte gun en ik hoop daarom dat het huidige economische en politieke klimaat zo zal veranderen dat ik niet de laatste ben die zich op deze manier heeft kunnen ontwikkelen.

Over de tekst het volgende. Ik heb getwijfeld of ik bij verwijzing naar een leider 'hij' of 'zij' zou gebruiken. Beide roepen bepaalde associaties op: bij 'hij' het klassieke beeld dat een leider een man is en bij 'zij' dat zorgethiek iets is voor vrouwen en dat het lekker feministisch is om het dan eens om te draaien. Dilemma. Op het gevaar af dat het nu wel erg een statement wordt: het is zij geworden. En ik ga daarover graag persoonlijk in discussie, maar niet hier. En voor de goede orde: overal waar 'zij' of 'haar' staat kunt u ook 'hij' en 'zijn' lezen.

Voor het resultaat dat nu voor u ligt ben ik veel dank verschuldigd aan degenen die op deze tocht hun ideeën met me hebben willen delen, en die de mijne van kritische kanttekeningen hebben voorzien. Allereerst noem ik Lucie Besselink, een zorgethica in theorie en praktijk, en een wijze vrouw: scherp, opbouwend en heel stimulerend. Verder

waren er mijn collega's en in het bijzonder de groep die onderdelen van de masteropleiding ontwikkelt: Claudine, Kees, Klaske, Netta en mijn leidinggevende Janneke.

Speciale dank gaat uit naar mijn begeleiders, Frank Hindriks en Marc Pauly. Jullie hebben me geholpen door vragen te stellen, kritiek en aanwijzingen te geven, maar ook door vertrouwen en waardering uit te spreken voor mijn project. Tijdens het proces hebben we het gekscherend zorg-ethische begeleiding genoemd. Nel Noddings zou het zeer hebben kunnen waarderen. Ik heb er als docent en begeleider van studenten ook weer van geleerd.

Mijn ervaringen en ideeën over zorgen en leiden zijn in de eerste plaats gevormd door mijn ouders, die de basis legden voor mijn leven en mijn leren, en door mijn kinderen. Emile, Lotte en Jorit, dank voor jullie belangstelling, aanmoedigingen, het meelesen en jullie vrolijke afleiding. Fijn dat je van ijs houdt Jorit!

Tot slot dank ik mijn man, Frits Veldmeijer, die de deugd zorgzaamheid bezit met een hoofdletter Z. Met je aanmoedigingen, ondersteuning, eindeloos geduld, heerlijke koffie en veel liefde ben je een bron van energie en inspiratie geweest voor deze scriptie.

*The way to a better world
is more likely to depend
on better people
than on better principles.*

*The question is
how we produce
better people.*

(Nel Noddings, *Educating Moral People*)

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
1. INLEIDING	7
WAAROM LEIDERSCHAP IN DE BELANGSTELLING STAAT	7
EFFECTIEVE OF GOEDE LEIDERS?	8
LEIDERSCHAP EN ETHIEK	9
ZORGETHIEK EN LEIDERSCHAP	10
2. LEIDERSCHAP	13
DEFINITIES VAN LEIDERSCHAP	13
VAN TRANSACTIONEEL NAAR TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	15
TRADITIONELE OPVATTINGEN OVER LEIDERSCHAP	15
VERTALING VAN HET NIEUWE LEIDERSCHAP IN BESTSELLERS	19
BELANG VAN ETHIEK VOOR LEIDERSCHAP	23
HUIDIGE MORELE ONTWIKKELING VAN DE LEIDER	26
WAT HEBBEN NIEUWE LEIDERS NOG MEER NODIG?	28
3. ZORGETHIEK	30
HET ONTSTAAN VAN ZORGETHIEK	30
WAT IS ZORG?	31
WAT IS ZORGETHIEK?	33
VERSCHILLENDE INVALSHOEKEN IN DE ZORGETHIEK	36
NEL NODDINGS	36
JOAN TRONTO	39
ALICE URBAN WALKER	43
4. ZORGETHIEK ALS MORELE BASIS VOOR NIEUW LEIDERSCHAP	49
MORELE VRAAGSTUKKEN VOOR NIEUWE LEIDERS	49
PARALLELEN TUSSEN LEIDEN EN ZORGEN	51
ORGANISATIE ALS MORELE GEMEENSCHAP	52
OVER DE MORELE IDENTITEIT VAN LEIDER EN VOLGER	53
HET LEIDEN VAN EEN ZORGZAME ORGANISATIE	55
RICHTEN	56
INRICHTEN	57
VERRICHTEN	58
ZIJN HIERMEE DE PROBLEMEN OPGELOST?	60
5. TOT BESLUIT	63
SAMENVATTING	65
LITERATUUR	67
BIJLAGE 1: OVERZICHT LEERDOELEN IN PRAKTIJKGERICHT ETHIEKONDERWIJS	71
BIJLAGE 2: VERANTWOORDING ILLUSTRATIES	72

1. Inleiding

Waarom leiderschap in de belangstelling staat

Het zijn zware tijden voor leiders. In 2011 moesten leiders in verschillende Arabische landen het veld ruimen onder druk van hun eigen bevolking. In Amerika voert president Obama bijna permanent campagne om zijn invloed te behouden. Partijleiders gaan het land in om zich te verzekeren van het mandaat van hun achterban. Directeuren van Vestia worden voor de rechter gesleept voor dubieuze transacties, net als COA-directeur Nurten Albayrak-Temur die in opspraak raakte door het 'schrikbewind' dat ze voerde. De paus ligt onder vuur vanwege het omvangrijke misbruikschandaal in de katholieke kerk en "haat-imam" sjeik Haitham al-Haddad mag Nederland niet in. In de sport streed Johan Crujff met zijn medebestuurders van Ajax. Coaches Rutten en Huistra zijn wegens tegenvallende resultaten door hun voetbalclubs aan de kant gezet en Steve Jobs is niet meer. Hij was jaren lang het boegbeeld en onbetwist leider van Apple. Berichten over zijn ziekte en overlijden hadden direct effect op de aandelenkoersen van het elektronica-imperium. De economie wordt zenuwachtig als de leiding van een bedrijf niet meer stabiel is.

Waarom staat leiderschap zo in de belangstelling? Vrij naar Heraclitus kunnen we zeggen dat één mens er duizend waard is als zij een goede leider is. Omgekeerd leidt verkeerd handelen van leiders tot problemen in duizendvoud. Naast bovenstaande voorbeelden kunnen we denken aan Enron, de bankencrisis en milieurampen met de Exxon Valdez en het gifschip Probo Koala. Nu is aandacht voor leiderschap niet nieuw en ook het kritisch beschouwen van de keuzen die leiders maken is van alle tijden. Zie bijvoorbeeld Homerus' kritische benadering van de keuze van koning en legerleider Agamemnon in de *Ilias* (1989/ca. 750 v.Chr.). Agamemnon moet een besluit nemen in de oorlog tegen Troje. Om uit te kunnen varen heeft hij voor zijn vloot een gunstige wind nodig. Die kan hij krijgen op voorwaarde dat hij zijn oudste dochter offert. Ruim tweeduizend jaar later beschrijft Niccolò Machiavelli (1908/1513), als een sociaal wetenschapper *avant la lettre*, hoe een heerser zijn macht kan houden en uitbreiden. Hij doet dit op basis van zijn waarnemingen van de vele oorlogen, de allianties, list en bedrog tussen de stadstaten en vorstendommen van zijn tijd. En in onze tijd zijn er sinds het bestaan van het betaald voetbal coaches of trainers die het veld moeten ruimen na

teleurstellende resultaten van hun team, en partijleiders die hetzelfde doen na het verliezen van verkiezingen. Nee, makkelijk is het niet om leider te zijn, toen niet en nu niet.

Wat nieuw is, is de enorme media-aandacht die deze leiderschaps-zaken krijgen. Via fora op internet, Twitter en andere sociale media en in kranten, op radio en televisie zien we het handelen van leiders breed uitgemeten. Sinds de jaren zestig van de 20^{ste} eeuw is autoriteit minder vanzelfsprekend geworden. Leiders worden kritisch gevolgd, staan in de spotlights en moeten verantwoording afleggen. De volgers willen eerlijkheid, openheid en verantwoording.

Naast deze maatschappelijke aandacht voor leiderschap zien we het onderwerp terug in de wetenschap. Binnen de sociale wetenschappen wordt al decennia onderzoek gedaan naar leiders en leiderschapsgedrag, om effecten te verklaren, succes te voorspellen en om er lessen uit te trekken voor het selecteren en ontwikkelen van (toekomstige) leiders. Een van de toonaangevende onderzoekers op dit terrein is Alex Haslam, die zich met name richt op de vraag wat een leider tot effectieve leider maakt.

Effectieve of goede leiders?

In november 2011 hield Haslam, hoogleraar in de sociale en organisatie psychologie aan de University of Exeter, een lezing naar aanleiding van zijn boek *The New Psychology of Leadership, Identity, Influence and Power*, in het kader van Studium Generale in samenwerking met het Honours College van de Rijksuniversiteit Groningen. Haslam schetst de veranderende opvatting over het type leiderschap dat iedere leider zou moeten laten zien, die vanuit een invloedrijke positie andere mensen in een gewenste richting wil bewegen. Denk daarbij aan directeuren, politiek leiders, hoogleraren, ondernemers, voorzitters van verschillende maatschappelijke gremia en religieuze leiders zoals priesters en imams. Deze veranderende opvatting is het best samen te vatten als die van transactioneel naar transformationeel leiderschap.

Transactioneel leiderschap ziet leiderschap als het managen van een ruilrelatie. De leider heeft bepaalde belangen, zoals het verkrijgen politieke macht, en de volger heeft die ook, bijvoorbeeld minder belasting betalen. De kern van de relatie tussen leider en volger is dan de deal: jij stemt op mij en dan verlaag ik de belasting. Voor wat hoort wat. Relevante waarden rond deze ruilprocessen zijn rechtvaardigheid en billijkheid. Economische en psychologische factoren spelen de hoofdrol. Transformationeel

leiderschap ziet leiden als het vormgeven van een ontwikkelingsproces. Het gaat hierbij om andere motieven dan alleen materiële of economische. Het gaat om zingeving en om de intrinsieke motivatie om je in te zetten voor een gezamenlijk doel. De leider moet hierbij niet onderhandelen, maar inspireren en persoonlijk begeleiden. Relatie, aandacht en welzijn worden dan centrale waarden.

Aan het einde van zijn lezing merkte Haslam op dat effectieve leiders niet noodzakelijkerwijs ook goede leiders zijn. Ze zijn effectief omdat ze hun doel halen, maar wat als het doel is 'het uitmoorden van een specifieke bevolkingsgroep'? Effectieve leiders kunnen heel goed verkeerde keuzen maken of tot foute daden aanzetten. Jammer, want wat heb je aan effectieve leiders die de verkeerde keuzen maken? Die verwerpelijke ideeën realiseren? Of die om hun doel te bereiken schade berokkenen aan mens, dier en milieu?

Op mijn vraag wat we kunnen doen om van effectieve leiders goede leiders te maken gaf Haslam de reactie dat het antwoord daarop bij de politiek ligt. Dat betekent dat de politiek de morele grenzen aan zou moeten geven waarbinnen leiders activiteiten kunnen ontplooien. De geschiedenis heeft laten zien dat dit niet afdoende is, immers ook politici kunnen, al dan niet bewust, verkeerde keuzen maken, foute ideologieën nastreven of simpelweg zaken niet regelen of over het hoofd zien.

Leiderschap en ethiek

Naar mijn overtuiging ligt het antwoord op de vraag eerder bij de filosofie en bij de ethiek in het bijzonder. En als het om leiderschap gaat komen we uit bij de bedrijfsethiek, de professionele ethiek en de ethiek voor leidinggevendenden. Een rijke voedingsbodem die ruimschoots in cultuur is gebracht met een grote diversiteit aan boeken, uitgangspunten, doelen, modellen en oefeningen. Vrijwel alle ideeën en modellen op dit gebied zijn terug te voeren op een drietal traditionele ethische theorieën: de deugdenethiek van Aristoteles, de deontologie – met onder andere het categorisch imperatief van Kant, en het consequentialisme – zoals het utiliteitsdenken van Bentham en Mill. De twee laatst genoemde opvattingen, de deontologie en het consequentialisme, gaan uit van de mens als redelijk wezen. Ethiek is hier een zoektocht naar universele morele wetten. Door zuiver te redeneren kun je onpartijdig en context-onafhankelijk bepalen wat goed is om te doen. Dit rationele denken sluit goed aan op het transactionele leiderschap zoals hierboven beschreven: op basis van berekening en

economische wetten komen leider en volger tot een ruilafpraak. Het transactionele leiderschap gaat immers ook uit van de ratio als belangrijkste eigenschap van de mens.

Bij de deugdenethiek speelt het handelen van een actor in een specifieke context een belangrijke rol. Het doel van deze is ethiek, kort gezegd, dat de actor door goed te handelen zijn karakter vormt en als een goed, en daarmee gelukkig, mens zal sterven. Veel boeken over leiderschap gaan over de eigenschappen van leiders die je als deugd, als goede karaktertrek kunt definiëren zoals doelgerichtheid, pro-activiteit, moed of aanpassingsvermogen.

Aan de hand van de drie traditionele ethische opvattingen leert een leider moreel te redeneren, besluiten te nemen bij morele dilemma's en haar goede karakter te ontwikkelen. Maar als we nu kijken naar de ideeën rond transformationeel leiderschap, dan blijkt er een belangrijke factor buiten beschouwing te blijven. Waar is de volger in dit verhaal? Waar reflecteert de leider op zijn specifieke verantwoordelijkheid ten opzicht van zijn kiezers, gelovigen, medewerkers? Hoe ontwikkelen leider en volgers zich in hun relatie? Hoever reikt de verantwoordelijkheid van de leider voor de volgers? Dit zijn vragen op het snijvlak van relaties en moraal. En precies dat is het werkveld van de zorgethiek. Een ethiek die uitgaat van relaties tussen mensen en daarom ook wel relationele ethiek wordt genoemd.

Leiden en zorgen lijken processen te zijn die een aantal opvallende overeenkomsten laten zien. Op een later moment ga ik dieper op deze parallellen in maar ik noem er alvast een paar. Iedereen kent fasen in zijn leven waarin je zorg ontvangt en waarin je zorg geeft. En net zo zijn er perioden waarin je leiding geeft of waarin je geleid wordt. Het zijn beide tweerichtingsprocessen waarbij de partijen verschillen in afhankelijkheid en in macht. Een derde overeenkomst is dat zowel in de zorgethiek als in het transformationeel leiderschap de mens niet alleen wordt gezien als rationeel wezen, maar primair als relationeel en sociaal.

Zorgethiek en leiderschap

Met deze scriptie wil ik het perspectief verbreden op de ontwikkeling van de morele competenties van leiders. Zorgethiek vormt naar mijn idee een waardevolle aanvulling op de traditionele ethische opvattingen voor de nieuwe generatie leiders, omdat deze ethiek uitgaat van relaties tussen mensen. Mensen hebben zorg nodig en streven naar groei en ontwikkeling. Op deze processen heeft een leider invloed. Het begint met de

bewustwording van het feit dat het handelen als leider in relatie met volgers een morele dimensie heeft. Ik zal laten zien dat de voorwaarden voor goede zorg ook voor goed leiderschap gelden. Die voorwaarden zijn *engrossment* en *motivational displacement*, het tonen van diepe belangstelling en het je verplaatsen in de motivatie van de ander. Vervolgens ga ik een stap verder door de fasen van zorg te koppelen aan de hoofdelementen van leiderschap. De fasen van zorg zijn *care-about*, *care-for*, *care giving* en *care receiving* ofwel, het rekening houden met, het zorgen voor, zorg geven en het verzorgd worden. In de gangbare opvattingen over leiderschap zijn de taken van leiders het richten, inrichten en verrichten. Bij het richten, het kiezen van je doelen, zou een leider rekening moeten houden met diegenen (mensen, groepen, een volk) die, of datgene (omgeving, milieu) dat door de organisatie wordt geraakt. Bij inrichten van de organisatie gaat de zorg een stap verder: het gaat dan om zorg voor medewerkers, voor klanten en andere stakeholders. Bij het verrichten van het werk dient men de mogelijkheid te hebben dit met zorg te doen en dat geldt ook voor de leider zelf bij het direct aansturen van haar medewerkers. In de directe relatie tussen volger en leider, tussen zorgontvanger en -gever kunnen twee factoren problematisch zijn: macht en afhankelijkheid. In het vierde hoofdstuk zal ik op deze potentiële probleempunten ingaan.

Over het algemeen zijn filosofische teksten over ethische thema's prescriptief van aard. In deze scriptie zal ik inderdaad uitspraken doen over wat ik goed vind voor leiders, maar mij past een bescheiden rol. Meer dan normatief te zijn is het mijn wens een bijdrage te leveren aan het repertoire aan denkrichtingen en overwegingen voor leiders die te maken krijgen met morele kwesties, zodat zowel zij zelf als hun volgers zich tot volwaardige morele wezens kunnen ontwikkelen.

In deze scriptie ligt de focus op leiders in organisaties, aangezien ik daar in mijn werk en studie het meest mee te maken heb. Ik zal dan ook de termen leider en leidinggevende afwisselend gebruiken. Het gaat me niet direct om de CEO's van multinationals of de Obama's van deze wereld. De groep die ik voor ogen heb zijn de leidinggevendenden in (middel)grote en kleinere organisaties, die in hun werk invloed hebben op het dagelijks leven van hun medewerkers en indirect op hun gezinnen, partners en andere relaties. Dat betekent niet dat mijn bevindingen voor andere leiders niet relevant zijn. Ik zal hier aan het eind van de scriptie kort op terugkomen.

In het volgende hoofdstuk neem ik eerst leiderschap onder de loep. Om het onderzoek enigszins behapbaar te houden, beperk ik me tot de werken van twee wetenschappers, Alex Haslam en Janka Stoker, en van twee schrijvers van populaire leiderschapsboeken, Stephen Covey en Otto Scharmer. Haslam heeft een breed spectrum van onderzoeken naar leiderschap in de context geplaatst van effectief leiderschap. Stoker heeft zich vooral gericht op onderzoek naar transformationeel leiderschap in Nederlandse bedrijven en organisaties. Covey is auteur van een aantal bestsellers over de eigenschappen van effectief leiderschap en staat aan het hoofd van de FranklinCovey-organisatie voor training en consultancy. Scharmer komt uit de groep met Peter Senge die 'de lerende organisatie' introduceerde. Hij maakt momenteel school met zijn Theory-U en heeft hiervoor het Presencing Institute opgericht.

Ik begin met het formuleren van wat we verstaan onder leiderschap. Daarna zal ik de ontwikkeling schetsen die het denken over leiderschap heeft doorgemaakt in de tweede helft van de 20ste eeuw. Het laatste deel van dit hoofdstuk is gewijd aan de betekenis van ethiek voor leiderschap. Moeten leiders zich met ethiek bezighouden en zo ja waarom en hoe? Ik zal uitleggen wat ik bedoel met morele competentie. Wat is dat voor een eigenschap, waarom is hij belangrijk voor leiders en hoe kan deze eigenschap worden ontwikkeld.

Hoofdstuk drie is een verkenning van de zorgethiek. Ik bespreek hier drie auteurs: Nel Noddings, Joan Tronto en Alice Urban Walker. Noddings heeft zich als kwartiermaakster voor de zorgethiek verdiept in zorgrelaties en de fundamenteën van goede zorg. Zij past haar bevindingen met name toe in het onderwijs. Tronto heeft de zorgethiek verbreed naar het domein van de politiek, bedrijven en instellingen. Hiermee heeft haar onderzoek voor leiders toegevoegde waarde. Walker tot slot heeft zich onder meer verdiept in verantwoordelijkheid in zorgrelaties. Op basis van deze verkenning kan ik in het vierde hoofdstuk laten zien wat zorgethiek kan toevoegen aan ethiek voor leiders. Zij kunnen hun leiderschap verbeteren door zowel in hun directe relatie met volgers als in hun verantwoordelijkheid voor het richten en inrichten van hun organisatie te werken vanuit zorg-ethische principes.

Tot besluit ga ik kort in op het mogelijkheden die mijn conclusies bieden voor verder onderzoek in de zorgethiek en voor toepassing in het onderwijs.

2. Leiderschap

Definities van leiderschap

Voordat ik de ontwikkeling van het denken over leiderschap uiteenzet wil ik eerst helder maken wat we onder leiderschap verstaan. De meest simpele definitie luidt: “Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag” (Stoker, 1999). Hoewel ik de schoonheid van een eenvoudige definitie kan waarderen is deze definitie te breed. In het volgende voorbeeld wordt duidelijk waarom. Toen ik op de fiets op weg was naar een van de besprekingen met de begeleiders van deze scriptie pakten donkere wolken zich boven Groningen samen. Ik ging harder fietsen want ik wilde voor de bui bij de faculteit zijn. De donkere lucht beïnvloedde mijn gedrag, maar we zullen die bui geen leiderschap toe willen dichten. Er moet sprake zijn van een bewuste intentie om een bepaald doel te bereiken, en een wolk streeft helemaal geen doelen na. Een bewaker in een gevangenis heeft zo’n doel wel: het bewaren van de rust en de veiligheid. Daartoe zal hij bewust het gedrag van de gedetineerden beïnvloeden en hij heeft daar de nodige middelen voor. Toch zeggen we van een bewaker in deze situatie niet dat hij een leider is. Macht, autoriteit of dwang maken nog geen leider. Wat ontbreekt is de intentie van de volger. Het is niet de keuze van een gedetineerde om de aanwijzingen van de bewaker te volgen, hij heeft geen andere optie. Er is pas sprake van leiderschap als de volger *wil* volgen. De omschrijving van Haslam (Haslam, Reicher en Platow, 2011, p. ix) bevat deze elementen:

“Leadership, for us, is not simply about getting people to do things. It is about getting people to *want* to do things. Leadership, then, is about shaping beliefs, desires and priorities. It is about achieving influence, not securing compliance. Leadership therefore needs to be distinguished from such things as management, decision-making and authority.” (originele cursivering)

In deze definitie onderscheidt leiderschap zich wezenlijk van het aandachtsgebied dat lang in het bedrijfsleven dominant is geweest: het managen. Als vervolg op het *scientific management* van Frederick Taylor was de aandacht lange tijd gericht op het verhogen van de arbeidsproductiviteit en het zo efficiënt mogelijk runnen van een bedrijf. Het ging om POSDCORB: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting en Budgeting (Mintzberg 1973 geciteerd in: Stoker en Korte 2000). Maar om anno nu blijvend succesvol te zijn is het niet meer voldoende om alleen hier heel goed in te zijn. De aandacht is verschoven naar leiderschap. In onderzoek en literatuur zien we dat

terug. Janka Stoker is een Nederlandse onderzoeker die zich sinds je jaren '90 bezig houdt met leiderschap. Zij richt zich op bedrijven en organisaties en heeft daarvoor haar definitie van leiderschap toegespitst op deze context (Stoker en Kolk, 2003, p. 14):

“Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag van (een groep) medewerkers, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit beïnvloeden van gedrag gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen, eigenschappen en motieven en door het uitvoeren van verschillende activiteiten.”

Op deze manier zou ik nog een aantal verschillende definities naast elkaar kunnen zetten, maar de elementen daarvan zijn al in de twee definities hier geciteerd: er is de persoon van de leider, er is een (groep) volger(s), er is een relatie tussen die twee, er is een doel, er zijn motieven om dat doel te bereiken, en tot slot is er gedrag van alle betrokkenen. Deze elementen, personen, relatie, doel, motieven en gedrag, zijn voortdurend in beweging en in ontwikkeling. Het geheel vormt een dynamisch proces.

De overeenkomst tussen Haslam en Stoker is dat zij in hun definitie van leiderschap zowel de leider als de volger benoemen en dat ze expliciet ingaan op de rol van motieven en intenties. Daarmee raken ze beiden de kern van het transformationeel leiderschap. Maar er zijn ook verschillen. In de volgende paragraaf zal ik die laten zien.

Voor ik verder ga met ontwikkeling in het denken over leiders en leiderschap wil ik iets dieper ingaan op het proces van leidinggeven in organisaties. We kunnen dit proces uitsplitsen in een drietal hoofdelementen: *richten*, *inrichten* en *verrichten*. Deze elementen zijn ontleend aan het INK-model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (Stoker en Kolk, 2003). Bij het *richten* van een organisatie moeten we denken aan het formuleren van een missie en een visie, en het vaststellen van doelen en prioriteiten. Dat doet de leider in samenspel met de omgeving. Bij dit element hoort daarom het onderhouden van relaties met samenwerkingspartners, leveranciers, klanten en andere belanghebbenden. Activiteiten die bij het *inrichten* horen zijn het organiseren van de taken zodat de gestelde doelen kunnen worden bereikt. Er worden afspraken gemaakt, meetmomenten bepaald en geëvalueerd. Medewerkers worden zo ingezet dat ze kunnen werken aan de uitvoering, verbetering en vernieuwing van het werk. Op het derde niveau, *verrichten*, houdt de leidinggevende zich bezig met het faciliteren en ondersteunen van de medewerkers bij het uitvoeren van hun taken. De leider laat voorbeeldgedrag zien, neemt integere beslissingen en stimuleert medewerkers acties en initiatieven te nemen.

Op alle niveaus zien we terug dat de leider in een web van relaties opereert, zowel binnen als buiten de organisatie. Zij heeft daarin een stimulerende en initiërende rol. De kwaliteit van die relaties bepaalt in hoge mate het succes van de leider.

Op basis van het bovenstaande kunnen we het volgende concluderen:

- Leiderschap is een proces tussen een leider en volgers gericht op de motieven om een gezamenlijk doel te bereiken.
- Het proces van leiden in organisaties is omvat het richten, inrichten en verrichten .
- Een leider opereert in een web van relaties.

Van transactioneel naar transformationeel leiderschap

Traditionele opvattingen over leiderschap

Lange tijd heeft in het denken over leiderschap de persoon van de leider centraal gestaan. Haslam (Haslam, Reicher en Platow, 2011) noemt dit het 'oude leiderschap'. In de Westerse cultuur begint dit denken bij Plato. Na de veroordeling en de dood van Socrates is Plato ernstig teleurgesteld in de democratie. Het volk is naar zijn mening niet het beste in staat te bepalen wat goed is voor een land. In *De Staat* werkt Plato uit hoe de ideale samenleving er volgens hem uitziet. Analoog aan zijn driedeling in de menselijke ziel stelt hij, dat de staat gevormd wordt door drie groepen: de werkers die de arbeid verrichten, de wachters die voor veiligheid zorgen en de koning-filosofen die met hun wijsheid het beste geschikt zijn om het land te besturen. Wanneer deze drie delen van de staat in harmonie zijn, kent deze samenleving de deugden matigheid, moed, wijsheid en rechtvaardigheid (Platoon & Boissevain, 1948/ca 352 v.Chr.). De koning-filosofen van Plato zijn zij "*die begeren de Waarheid te aanschouwen.*"(...) "*Ook zal (hij) zich niet door lagere lusten en hartstochten op een dwaalspoor laten leiden en zo kennen (wij) hem deze deugden toe: waarheidsliefde, vroedheid, zielenadel, dapperheid, rechtvaardigheid, vriendelijkheid, gezelligheid, leergierigheid, bevattelijkheid en een goed geheugen.*" (1948, p. 102 en 108). Het oude leiderschap gaat over personen en hun specifieke karaktereigenschappen. Mensen, mannen meestal, die de leiding nemen, meestal in een hiërarchische organisatie.

De aandacht voor de persoon van de leider zet zich voort in de Middeleeuwen en in de moderne tijd. Aanvankelijk gaat het vooral om politieke of kerkelijk leiders, maar sinds de industriële revolutie komt er een nieuwe leider bij: de ondernemer, de baas van een arbeidsorganisatie. Niet een rechtvaardige samenleving of het godsdienstige leven,

maar de winst voor de eigenaren en de continuïteit van het bedrijf worden nu het doel. De opvatting over leiderschap die dan in zwang raakt is het transactioneel leiderschap. De transactie is die tussen de leider en de volger. Leiderschap is het managen van een ruilrelatie: arbeid in ruil voor loon, loyaliteit en toewijding in ruil voor een vast contract. Relevante waarden rond deze ruilprocessen zijn rechtvaardigheid en billijkheid. Economische en psychologische factoren spelen de hoofdrol. De relatie tussen de manager en de medewerker is daarbij te typeren door wederzijdse investering en opbrengsten (Stoker, 1999). Het doel dat de leider of baas hierbij voor ogen heeft is vooral efficiëntie. De volger of arbeider is extrinsiek gemotiveerd: het gaat hem om zijn eigen belang, bestaanszekerheid en welvaart.

In tijden van economische vooruitgang en groei werkte dit model goed. Er was op materieel gebied de nodige vooruitgang te boeken en de economische terugval rond de wereldoorlogen zorgden ervoor dat werknemers al snel genoeg namen met zekerheid over voldoende eten, huisvesting en basale medische zorg. Maar met de toenemende welvaart zien we een verschuiving van belangen. De behoefte aan sociale contacten, erkenning en persoonlijke groei en ontplooiing neemt toe. Het waren niet langer de bedrijven die het efficiëntste werkten die succes boekten, in termen van het behalen van winst, maar die bedrijven waar mensen graag *wilden* werken. Dit vormde de aanleiding voor een nieuwe visie op leiding geven, het transformationeel leiderschap. Deze visie ziet leiden als het vormgeven van een ontwikkelingsproces. Het gaat hierbij om andere motieven dan alleen materiële of economische. Het gaat om zingeving en de intrinsieke motivatie om je in te zetten voor een gezamenlijk doel. De leider moet hierbij niet onderhandelen, maar inspireren en persoonlijk begeleiden. Relatie, aandacht en welzijn worden de centrale waarden. Of zoals Stoker het formuleert:

“Transformationeel of charismatisch leiderschap gaat een stap verder dan transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap is gericht op de meer immateriële motieven verband houdend met het realiseren van de ‘missie’ van de afdeling of organisatie. In plaats van een ‘simpele’ uitwisselingsrelatie gaat transformationeel leiderschap veel verder: ook het *behoeftepatroon* van de medewerkers wordt nu een bepaalde richting uitgestuurd, namelijk die van de missie van de organisatie. (...) een transformationeel manager motiveert medewerkers om meer te doen dan van ze verwacht werd. (Stoker 1999, p. 18-19, originele cursivering)

Voor deze stijl van leidinggeven moet de leider uitgaan van de relatie met de volger: wat wil de volger, wat heeft de volger nodig? De kracht zit in het individuele contact, waarin

de leider de doelen van de organisatie en de medewerker zo probeert te sturen dat deze in elkaars verlengde liggen.

De formulering van Stoker roept echter ook een vraag op. Is het doel van transformationeel leiderschap dat mensen meer gaan doen dan er van ze verwacht wordt? Als dat zo is zijn transformationeel en transactioneel leiderschap niet twee verschillende visies, maar dan is het transformationele een uitbreiding waarmee het transactionele nog effectiever wordt. Door in de ruilrelatie niet alleen het materiële mee nemen maar ook nog aandacht te hebben voor andere behoeften van de medewerker maak je nog meer winst. Doordat Stokers onderzoek is gericht op bedrijven en organisaties die bepaalde baten willen genereren wordt het onderscheid tussen de twee visies wellicht onduidelijk. Dat het wel degelijk om verschillende posities gaat blijkt wanneer we de uitwerking van transformationeel of nieuw leiderschap van Bass, Avolio en Haslam nader beschouwen.

Hoe zorgt een leider ervoor dat de volger *wil* volgen? Dat de medewerker net dat beetje extra geeft voor de organisatie? Dat hij zich committeert aan het hogere belang? Zowel Stoker als Haslam bouwen hiervoor voort op de leiderschapsvisie van J.M. Burns (1978) en op onderzoek van Bass en Avolio (1994) en Bass (1998) die vier componenten van transformationeel leiderschap onderscheiden. Wat om te beginnen opvalt is dat zij deze componenten beschrijven vanuit het perspectief van de volger:

- Charisma (*idealized influence*): Het gaat hier om het charisma van de leider, zoals door de volger gepercipieerd. Het gaat om het identificeren met de leider, net als de leider willen zijn.
- Inspiratie (*inspirational motivation*): De volger wordt door de leider geïnspireerd. De volger doet ideeën op, ontwikkelt idealen en krijgt een doel voor ogen. Dat maakt dat de volger betrokken raakt bij het doel of de visie van de organisatie.
- Intellectuele stimulatie (*intellectual motivation*): De volger krijgt uitdagingen en daarmee mogelijkheden zichzelf te ontwikkelen. Activiteiten worden toegespitst op de talenten van de volger.
- Individuele aandacht (*individual consideration*): De volger wordt als persoon gezien, herkend en erkend in directe relatie met de leider. (Bass, 1998)

Wanneer we het perspectief verleggen naar de leider komen de volgende vragen op. Wat moet een leider doen om gevolgd te worden? Wat heeft een leider waardoor

mensen door haar geïnspireerd raken? Welk gedrag laat zij zien? Hier komt het onderzoek van Haslam in beeld. Hij laat eerst zien dat in de geschiedenis heel verschillende personen grote leiders zijn geweest. Het zit hem dus niet alleen in bepaalde eigenschappen, hoewel er wel overeenkomsten zijn zoals zelfvertrouwen en extravertie. Maar verder zullen we Mandela, Hitler, Alexander de Grote, Jezus en Churchill, om maar eens een paar grote leiders te noemen, niet gauw over één kam scheren. Het nieuwe leiderschap gaat over leiders en volgers. *'Leadership, in short, is very much a "we-thing".'* (Haslam, Reicher en Platow, 2011). Zij citeren Drucker (1992, p.14) die schijft:

"Leaders who work most effectively, it seems to me, never say "I". And that is not because they have trained themselves not to say "I". They don't think "I". They think "team". (p. ix)

Leiderschap gaat dus over mensen, over groepen en over de relatie tussen de leider en (individueel uit) de groep. En volgens Haslam, Reicher en Platow (2011) gaat het om vier elementen: effectieve leiders zijn een van ons, ze doen het voor ons, ze vormen een wij-gevoel en maken dat wij er toe doen. Ik licht de vier elementen toe.

Een leider is het meest effectief wanneer zij de identiteit van de groep volgers zo adequaat mogelijk representeert (*being one of us*). Een groep volgt geen leider in wie zij zich niet herkent. Een leider is als het ware een prototype met de eigenschappen die voor deze groep kenmerkend zijn. Dit verklaart bijvoorbeeld waarom bestuurders die zichzelf verrijken met bonussen vervreemden van hun organisaties. Met hun extreme luxe lijken ze niet meer op de rest van de organisatie. Het tweede punt noemt Haslam *'doing it for us'*. De groep moet zien dat wat de leider doet in het belang is van de groep. Een riskante belegging met als doel financieel voordeel voor de organisatie past nog in dit plaatje, maar als die belegging een groot financieel voordeel voor de leider zelf betekent, is het belang van de groep uit beeld. Je kunt stellen dat de bestuurders van woningbouwcorporatie Vestia op deze twee elementen hun gezag verloren (*NRC Handelsblad 2012a, 2012b*). Bij het derde punt gaat het om het wij-gevoel van de groep: *'crafting a sense of us'*. De identiteit van de groep is niet een statisch gegeven, maar wordt in een proces tussen leider en volgers gemaakt. De leider heeft een vormende rol in wie we zijn, geeft daarmee gezicht aan onze normen en waarden. Dat had de Raad van Commissarissen van de Amsterdamse woningcorporatie Rochdale goed begrepen toen de toenmalig directeur Hubert Möllenkamp twee jaar geleden een Maserati als auto van de zaak wilde nemen. De raad van commissarissen verbood hem dit, omdat de

toezichthouders een dure sportwagen ongepast vonden voor een instelling die mensen met een laag inkomen onderdak moet geven (NRC Handelsblad 2009). En tot slot zorgt een effectieve leider ervoor dat we er toe doen, *'making us matter'*. De leider helpt de doelen van de groep te realiseren. De groep kan zo een wereld creëren waarin haar waarden werkelijkheid worden.

Het nieuwe leiderschap van Haslam e.a. valt niet samen met het transformationeel leiderschap zoals o.a. Stoker dat uitwerkt, maar ligt eerder in het verlengde ervan. De vier elementen van het nieuwe leiderschap hebben vooral te maken met charisma en inspiratie. Het belangrijkste verschil dat Haslam hier laat zien is dat het gaat om de wisselwerking tussen leider en groep. Inspireren, doelen stellen en motiveren zijn geen top-down processen maar het resultaat van samenwerken.

De ontwikkeling in het denken over leiderschap laat dus het volgende zien:

- Traditioneel gaat leiderschap over de persoon van de leider, maar de laatste decennia is het perspectief verschoven naar de leider-volgerrelatie: *leadership is a we-thing*.
- Transactioneel leiderschap gaat uit van een rationeel mensbeeld en is gericht op het optimaliseren van de ruilrelatie tussen leider en volger.
- Transformationeel leiderschap wordt gezien als een ontwikkelingsproces gericht op de motivatie om gezamenlijke doelen te halen. Dit doet de leider door charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht.
- Voor effectief leiderschap komt daarbij: *be one of us, do it for us, craft a sense of us en make us matter*.

Vertaling van het nieuwe leiderschap in bestsellers

Hoe zijn deze visies, theorieën en onderzoeken vertaald naar de praktijk? Daarvoor heb ik naast het werk van Haslam en Stoker twee auteurs vergeleken die de laatste decennia naam maken met hun populaire managementboeken.

De titel van het eerste succesboek van Stephen Covey doet vermoeden dat het nog een uitvloeisel is van het oude leiderschap: *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Toch is dit boek uit 1989 ook gestoeld op het gedachtegoed van transformationeel leiderschap dat ruim tien jaar eerder was geïntroduceerd. Aan de zeven eigenschappen voegde Covey in 2004 een achtste toe: inspiratie, niet toevallig een van de vier componenten die Bass benoemt. Om als leider te inspireren moet je volgens Covey eerst op zoek naar je innerlijke stem. Die stem wordt gevormd door je visie,

discipline, passie en geweten. Elk van deze elementen koppelt hij aan een vorm van intelligentie: de ratio van het Intelligentie Quotiënt (IQ) aan de visie, het uithoudingsvermogen van de discipline aan het Fysieke Quotiënt (FQ), de passie aan het Emotionele Quotiënt (EQ) en het geweten aan het Spiritueel Quotiënt (SQ). Door ze alle vier te ontwikkelen is een leider in staat om als rolmodel te inspireren.

Het laatste deel van de innerlijke stem – het geweten – is je morele kompas en Covey gaat hier uitgebreid op in. Hij kent aan elk van de zeven eigenschap een ‘principe’ toe. Dit woord gebruikt hij in zijn boek om morele waarden mee uit te drukken. Volgens Covey zijn de principes aangeboren universele natuurwetten. Het enig wat je nog moet doen is dit ‘geboortegeschenk uitpakken’ (2005, p. 44) Ter illustratie heb ik de zeven eigenschappen en de bijbehorende principes op een rij gezet in tabel 1.

Eigenschap	Principe (waarde)
Pro-activiteit	Verantwoordelijkheid en initiatief nemen
Doelgerichtheid	Visie en waarden ontwikkelen
Prioriteiten kunnen stellen	Integriteit
Win-win-denken	Wederzijds respect
Eerst begrijpen, dan begrepen worden	Wederzijds begrip
Synergie	Samenwerking
Scherp zijn op verbetering	Zelfvernieuwing

Tabel 1 Zeven eigenschappen en principes van S.R Covey

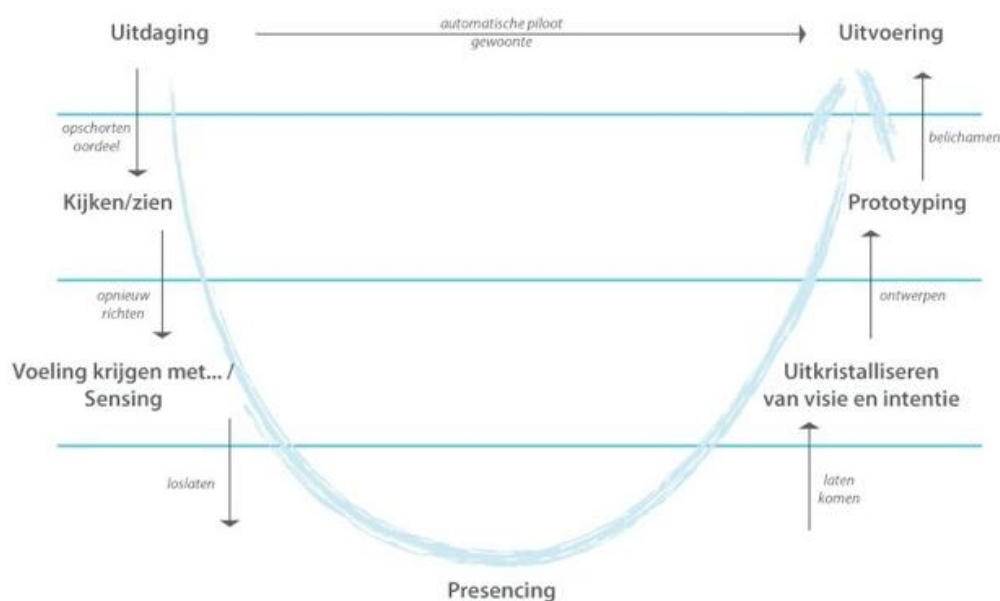
Het lijken eigenschappen die heel goed bij het transactiemodel passen, maar in de uitwerking wordt duidelijk dat de meesten ook gericht zijn op transformatie. Dat zien we wanneer we naar de bijbehorende waarden kijken. Zo is pro-activiteit er niet alleen op gericht de ander te snel af te zijn, maar ook op het alert zijn in situaties waarin moet worden opgetreden en dat dan ook doen. Vandaar dat verantwoordelijkheid de bijbehorende waarde is. En bij prioriteiten stellen gaat het om het maken van een integere afweging van wat voor alle betrokkenen van belang is. De tweeslachtigheid die we eerder zagen bij Stoker zien we bij Covey sterk terug. Uiteindelijk wil de leider dat die doelen worden bereikt die hijzelf voor ogen had en vaak is de meest effectieve weg daar naartoe de ‘transformationele’ manier. Dit wordt vooral duidelijk in de voorbeelden die Covey gebruikt. Ik noem een van zijn vele vader-en-zoon voorbeelden. Een echtpaar komt uit een succesvolle academische familie en heeft een zoon die ‘anders’ is. Deze zoon wil liever met zijn handen werken. De ouders zijn teleurgesteld, omdat ze al vanaf zijn geboorte gespaard hebben voor zijn academische carrière. Het

drijft zoon en ouders uit elkaar. De ouders besluiten onvoorwaardelijk de zoon in zijn wensen te respecteren en de vader gaat met hem een meerjarig verbouwingsproject van het huis beginnen. Op die manier ontstaat er een betere band. Tot zover een mooi verhaal, maar dan komt – voor mij – de anticlimax: de zoon ziet uiteindelijk in dat studeren ook wel wat heeft en gaat toch naar de door zijn ouders zo gewenste prestigieuze universiteit (Covey 2006, p. 176-177). Het lijkt erop dat het pas goed is als de leider, in de geval de ouders, toch hún oorspronkelijke doel halen.

Is Covey daarmee een verborgen ‘transactionist’? Ik zou het ‘transactionalisme-plus’ willen noemen. Wat hij goed laat zien dat het handelen van de leider bijna per definitie waarde-geladen is en dat de leider zich hier bewust van moet zijn. De ethiek is de eerste plus. Het tweede element dat Covey toevoegt is het belang van de niet materiële zaken zoals goede relaties.

De intelligenties van Covey zien we terug in *The Theory U* van Otto Scharmer (2009). Leiderschap is volgens Scharmer – die hier overigens, net als Covey, geen definitie van geeft – op de toekomst gericht. Wanneer je uitgaat van wat je altijd al hebt gedaan wordt die toekomst meer van hetzelfde. Dus als je wilt vernieuwen en verbeteren, moet je op een andere wijze te werk gaan. Het proces dat men dan doorloopt wordt getekend in het model waaraan de theorie zijn naam ontleent (zie figuur 1).

In de linkerkant van de U begint het model met de taak waarvoor je staat. Met de zintuigen neemt men waar. Het denken (IQ) heeft hier de overhand. Door te reflecteren



Figuur 1

op wat men ziet, wordt men zich bewust van de emoties en gevoelens waarmee de taak gepaard gaat (EQ). Op de bodem van de U moeten de gedachten, beelden, vooroordelen en plannen worden losgelaten. Deze fase noemt Scharmer het 'presencing'. Men put uit de eigen spirituele bron. Door op deze wijze open te staan voor nieuwe gedachten is het mogelijk om echt te veranderen en van oude patronen los te komen.

Wat opvalt aan deze twee populaire boeken is dat ze toch wel erg uitgaan van de persoon van de leider zelf. Alsof die alles beter weet en ook beter móet weten. Het gaat nog vaak over 'ik' en de toon in beide boeken is nogal paternalistisch. Dat neemt niet weg dat beide auteurs in feite een pleidooi houden voor ethisch management. In transformatief leiderschap speelt ethiek een belangrijke rol, daar waar zuiver transactioneel leiderschap niet immoreel, maar amoreel is: het laat ethische waarden buiten beschouwing en legt de nadruk op een zakelijke uitwisseling van prestatie en beloning. Stoker vat samen wat Burns hierover heeft gezegd:

"Het grote verschil tussen beide stijlen zit in de rol van de moraal. Transformationele leiders appelleren sterk aan de morele waarden van volgers of kiezers: een transformationeel leider probeert anderen bewust te maken van ethische kwesties, en vooral het 'hogere' belang centraal te stellen." (1999, p.75)

Hoe ziet het nieuwe leiderschap er dus in de praktijk uit?

- In populaire leiderschapsboeken staat de persoon van de leider centraal.
- Ethiek is een belangrijk aandachtspunt voor een leider, voor haarzelf en voor haar volgers.
- Om leiding te geven aan het proces van motivatie en zingeving in organisaties dient een leider zich bewust te zijn van de rol van gevoelens, emoties en intuïtie.

Kortom, er blijken nu twee redenen te zijn om ons in ethiek voor leidinggevendenden te verdiepen. Ten eerste omdat , zoals in de inleiding is verwoord, er legio voorbeelden zijn waarin leiders falen door niet ethisch te handelen en ten tweede omdat ethiek een belangrijk aspect is van het nieuwe of transformatieve leiderschap. In de volgende paragraaf wil ik dit standpunt eerst verder onderbouwen alvorens ik in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk de stand van zaken beschrijf met betrekking tot de morele scholing en ontwikkeling van leidinggevendenden.

Belang van ethiek voor leiderschap

Op basis van de geschetste achtergronden en ideeën over leiderschap lijkt het voor de hand te liggen dat een leider zich bezighoudt met ethiek. Daaronder versta ik dat zij zich bezint op morele waarden die bij haar werk of taak horen, dat ze zich bij haar handelen en vooral bij het (bege)leiden van volgers of medewerkers door deze waarden laat leiden met als doel bij te dragen aan een goed leven en een goede wereld. Dat betekent dus dat zij verder kijkt dan dat wat goed is voor de organisatie.

Als we kijken naar hedendaagse leiders in bedrijven dan is hun taak kort samen te vatten als het zorgen voor winst en continuïteit. Daartoe worden diensten verleend of producten gemaakt. We kunnen dus stellen dat die handeling die bijdraagt aan de continuïteit en aan de winst van de onderneming een goede handeling is. Deze positie komt overeen met die van Milton Friedman. In zijn boek *Capitalism and Freedom* (1962) houdt hij een pleidooi voor de vrijemarkteconomie. Hij stelt in feite in lijn met Plato dat de maatschappij er het meest bij gebaat is wanneer iedereen doet waar hij goed in is. Een ondernemer moet ondernemen, een leider moet leiden. Hoe minder bemoeienis van buiten af, hoe beter. Het is aan de overheid om minimale 'regels van het spel' te formuleren en te handhaven om zaken als fraude en uitbuiting te voorkomen, maar verder moet het speelveld vrij blijven. Voor Friedman is vrijheid de centrale waarde ofwel een '*end in itself*' (1962, p. 8). In de combinatie van een liberale politiek en een vrije markteconomie is deze vrijheid het best gewaarborgd. Mits er sprake is van wederzijdse vrijwilligheid is het marktmechanisme het meest vrij en democratisch. Het doet recht aan de vrije wil van de mens. Friedman beschrijft het zelf als volgt:

"The great advantage of the market (...) is that it permits wide diversity. It is in political terms, a system of proportional representation. Each man can vote, as it were for the color of the tie he wants and get it: he does not have to see what the majority wants and then, if he is in the minority, submit." (1962, p. 15)

Is er dan geen plaats voor ethisch handelen in dit systeem? Ja, zeker, maar dat wordt overgelaten aan het individu:

"Indeed, a major aim of the liberal is to leave the ethical problem for the individual to wrestle with. The really important ethical problems are those that face an individual in a free society – what he should do with his freedom." (ibid., p. 12)

Kortom, in een maatschappij die niet vrij en liberaal is, is er niets te kiezen en heeft ethiek eigenlijk geen zin. Een praktisch argument voor de stelling dat leiders zich in ethiek moeten verdiepen zal Friedman delen: voor het maximaliseren van de winst is

enige mate van moreel handelen gewenst, anders verlies je werknemers en klanten. Wanneer moreel handelen, of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) ten koste gaat van de winst is het volgens Friedman diefstal: je neemt geld dat voor de eigenaren van de onderneming bestemd was en besteedt het aan andere doelen.

We hebben gezien dat de grens is bereikt van het optimaliseren van de resultaten van bedrijven door nog efficiënter te managen. Verdere verbetering moet worden gezocht in medewerkers 'die meer doen dan wat er van ze verwacht werd', en dus in de intrinsieke motivatie. Dit noemt ik de instrumentele benadering van ethisch management. Je doet het omdat het uiteindelijk beter is voor de winst en continuïteit van het bedrijf en het in je eigen voordeel is, en niet omdat je belang hecht aan andere, meer maatschappelijke waarden. Het is de 'transactionalisme-plus'-variant die Friedmans goedkeuring weg zal kunnen dragen.

Deze opportunistische variant van ethisch leiderschap lost problemen met fout handelende leiders en de onrechtvaardigheid die er het gevolg van is niet op. Michael Sandel beschrijft wat de beperkingen zijn van de regulering door de markt. Het feit dat mensen die meer betalen eerder mogen instappen in vliegtuigen of vooraan in de rij mogen aansluiten in een pretpark kunnen we accepteren, net zoals we het normaal vinden dat de eersteklasreizigers van de NS meer ruimte hebben en een grotere kans op een zitplaats. Maar als het om toegang tot onderwijs of gezondheidszorg gaat is deze voorrang voor wie het breed heeft minder geaccepteerd. Het afkopen van maatschappelijk ongewenst gedrag zoals het vervuilen van het milieu is nog zo'n voorbeeld. Sandel geeft aan dat als we aan alles een prijskaartje hangen er ongelijkheid en 'corruptie' op de loer ligt. Het leven in een maatschappij waarin alles om geld draait wordt zwaar voor mensen die door afkomst, capaciteiten of gezondheid minder goed bedeeld zijn. De verschillen worden groter met alle problemen van dien. Onderzoek (UNDP, 2011) laat zien dat mensen het gelukkigst zijn in een samenleving waar de maatschappelijke verschillen het kleinst zijn. Lagere criminaliteit en gelijke kansen dragen hieraan bij. Het tweede argument van Sandel noemt hij de corrumperende werking van geld en daaronder verstaat hij dat wanneer je betaalt voor een dienst of activiteit deze zijn oorspronkelijke waarde verliest en alleen de economische waarde overblijft. In een reactie op Sandel's artikel op de site van *The Guardian* wordt het als volgt verwoord:

“Money is the currency of self-interest. When you put a price tag on something you define its value in terms of acquisition. The more we define value in monetary terms, the more we lose sight of the empathy, consideration and care-impulse that ultimately make us human.”

Een betaalde vriendendienst wordt werk, het lezen van een boek voor geld is geen culturele vorming maar een bijbaantje. En daarmee raken we verder verwijderd van zorg-impuls, die ons uiteindelijk mens maakt.

Een oplossing zou kunnen zijn dat de regels die de politiek opstelt en handhaaft voldoende waarborg geven voor een maatschappij waarin het voor iedereen aangenaam is om te leven. Maar wat moet je dan allemaal regelen? Voor wie? Het is onmogelijk om alle handelingsmogelijkheden te reguleren. Regels en vrijheid komen dan op gespannen voet te staan. We zouden het kunnen overlaten aan marktpartijen die op vrijwillige basis gedragscodes of protocollen opstellen om ongewenste concurrentie tegen te gaan en die klanten, cliënten of patiënten beschermen. In de praktijk heeft ook dat zijn beperkingen. Als protocollen goed worden gehandhaafd hebben ze dezelfde nadelen als gedetailleerde wetgeving en als ze dat niet worden blijven het tijgers zonder tanden. Bovendien zijn protocollen gebaseerd op situaties uit het verleden. Ze zullen steeds aan nieuwe ontwikkelingen moeten worden aangepast. In een markteconomie kan de politiek bovendien niet alles regelen, daar is de economie te internationaal en complex voor geworden.

We hebben naar mijn idee meer aan mensen, en aan leiders in het bijzonder, voor wie ethische reflectie op hun handelen vanzelfsprekend wordt. Zij zijn immers ‘individuen die zelf met ethische kwesties moeten worstelen.’ En aangezien het handelen van leiders vaak verstrekkende invloed heeft, geldt dit voor hen in het bijzonder. De leider is een rolmodel en door haar invloedrijke positie heeft zij de plicht om ook zorg te dragen voor het ethisch handelen van haar volgers, kiezers of medewerkers. En dat doet zij niet door regels op te leggen, maar door ervoor te zorgen dat de volgers ethisch *willen* handelen. Het gaat er dan om samen te bepalen waar je als organisatie voor staat en om datgene waar de groep waarde aan hecht te realiseren. Hier is het transformatief leiderschap op gericht.

De opvatting dat ethiek een belangrijk aandachtsgebied is voor leiders is bepaald niet nieuw. Eigenlijk heeft het vaker wel dan geen deel uit gemaakt van het denken over leiderschap. Voor Plato, Aristoteles, Aquino, Marx, om een aantal denkers uit verschillende periode te noemen, was het zeer vanzelfsprekend zich met het goede

handelen bezig te houden. De geschiedenis van leiderschap en ethiek laat zien dat met de opkomst van de economie als wetenschap de waarden van de vrije markt - keuzevrijheid en efficiency - de overhand krijgen. Ethiek lijkt dan even uit beeld (De George, 2005 in Robinson & Dowson, 2012). Met het transformationeel leiderschap is de vraag naar de ethische leider weer helemaal terug.

We kunnen nu concluderen dat leiders zich in ethiek moeten verdiepen. En dat doen ze natuurlijk al langer. In de volgende paragraaf beschrijf ik hoe scholing en ontwikkeling van leiders nu doorgaans plaatsvindt.

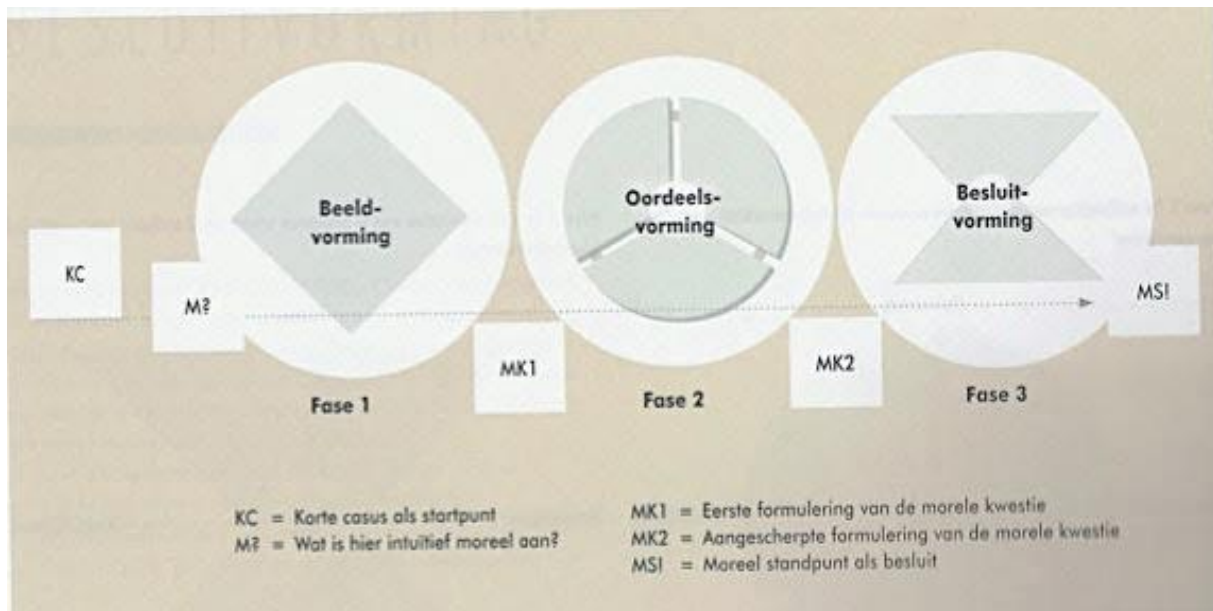
Huidige morele ontwikkeling van de leider

Uit mijn onderzoek naar het onderwijzen van ethiek (Goossens, 2011) in het hoger beroepsonderwijs bleek dat vrijwel alle lesmethoden gestoeld zijn op de drie traditionele ethische theorieën. Als overkoepelend doel wordt meestal geformuleerd 'het ontwikkelen van de morele competentie.' In bijlage 1 geef ik een overzicht van de voor het HBO geformuleerde leerdoelen. Naast het aanleren van een begrippenkader en het verwerven van inzicht in de theorie wordt er vooral geoefend in het vormen van een moreel onderbouwd standpunt met betrekking tot een ethisch dilemma uit de praktijk van het beroep.

Lawrence Kohlberg heeft in de jaren zestig van de vorige eeuw een model ontwikkeld voor de stadia van morele ontwikkeling. Hij onderscheidt zes stadia verdeeld over drie niveaus (Kohlberg, 1969, p. 376). Het eerste niveau is de *pre-conventionele fase* waarin de actor handelt vanuit egoïsme en eigen belang. De stadia in dit niveau zijn gehoorzamen uit angst voor straf en het stadium van de wederkerigheid: voor wat hoort wat. Het tweede is het *conventionele niveau* waarin de actor handelt vanuit gevoel voor groep en context. Het gaat dan om goede interpersoonlijke relaties en rollen, zoals een goede ouder, collega of kind willen zijn in stadium 3 en in iets breder perspectief het handhaven van de sociale orde in stadium 4. Het hoogste is het *post-conventionele niveau*. De actor handelt hier vanuit waarden en normen op basis van de rede en de autonomie. Dit niveau bestaat uit het stadium van de mensenrechten: universele rechten en een sociaal contract, en het hoogste stadium: dat van de universele principes, waarden en morele wetten.

Hedendaagse cursussen en lesmethoden voor praktische of professionele ethiek zijn vrijwel allemaal gericht op het hoogste niveau: het niveau van het rationele individu

en universele wetmatigheden. Een voorbeeld hiervan dat redelijk exemplarisch is voor de soort is het boek van Van Es (2011). Hij stelt dat professionele ethiek een ethiek is om een vak goed uit te kunnen oefenen. Vier voorwaarden hiervoor zijn historisch besef, een geschikt perspectief, een hoog zelfbewustzijn en passende instrumenten (Van Es, 2011). Eén van die instrumenten is een model voor ethische besluitvorming. De aanpak die Van Es presenteert begint met afstand nemen en reflecteren. Je wordt je bewust van een dilemma omdat er iets wringt, een situatie geeft een ongemakkelijk gevoel. In die situatie is het nemen van een besluit lastig. Niet omdat er informatie ontbreekt, maar omdat er tegenstrijdige waarden in het spel zijn. Er volgen drie fasen: het dilemma wordt beschreven, vervolgens geanalyseerd en daarna wordt een besluit genomen (zie figuur 2)



Figuur 2 Model voor morele besluitvorming van Van Es (2011)

In de eerste fase wordt het probleem verkend vanuit vier perspectieven: dat van de maatschappij, de organisatie, de beroepsgroep en van het individu. In de tweede fase wordt het dilemma beoordeeld vanuit de deontologie, het utilitarisme en de deugdenethiek. Er worden nu ook verschillende handelingsalternatieven ontwikkeld. In de laatste fase wordt een besluit genomen, waarbij wordt gelet op twee invalshoeken: wat betekent dit besluit voor mijn verantwoordelijkheid? En ten tweede: wat betekent dit besluit voor mijn identiteit? Van Es benadrukt dat je identiteit wordt gevormd door

de manier waarop je in dit soort situaties keuzen maakt. Van Luijk (1997) stelt in deze fase dan ook de vraag: 'En hoe voel ik me nu ik dit besluit heb genomen?'

Wat hebben nieuwe leiders nog meer nodig?

Abstracte problemen die vaak in het ethiekonderwijs worden gebruikt zijn 'de wisselwachter' (zie kader 1) en 'de orgaandonor' (zie kader 2). Dit soort casuïstiek staat los van een concrete context. Daarmee zijn ze niet toereikend voor het ontwikkelen van de morele competentie. Immers, een leider neemt niet alleen beslissingen voor zichzelf los van de omgeving. Zijn besluiten hebben invloed op de organisatie of het bedrijf en bepalen daarmee ook de identiteit van het bedrijf en de mensen die daar werken.

Kader 1

Het probleem van de wisselwachter

Stel je voor dat je wisselwachter bent bij een spoorwegbedrijf. Het is jouw taak ervoor te zorgen dat de wissel in de juiste stand staat. Na de wissel zijn er twee trajecten waarbij de trein in beide gevallen door een tunnel rijdt. Er is vandaag geen treinverkeer in verband met onderhoud aan het spoor. In beide tunnels zijn mensen aan het werk.

Nu krijg je een melding dat er een onbemande treinwagon met grote snelheid op jouw wissel afrijdt. Er is geen enkele mogelijkheid om de wagon op enige wijze te stoppen. De wagon nadert zo snel dat je de mensen in de tunnel niet kunt waarschuwen. Je weet dat degenen die in de tunnel zitten waar de wagon door heen zal rijden zullen overlijden.

In de ene tunnel is één man aan het werk. In de andere tunnel zijn dat er vijf. Waar laat je de wagon naar toe rijden?

(in Engelstalige literatuur bekend als the trolley problems)

Kader 2

De orgaandonor

Je bent arts in een ziekenhuis op de eerstehulpafdeling. Er wordt een man binnen gebracht die van de fiets is gevallen en vermoedelijk zijn arm heeft gebroken. Bij het onderzoek blijkt dat hij een bijzondere bloedgroep heeft.

Nu wil het geval dat er op dat moment vijf mensen in het ziekenhuis liggen die een donororgaan nodig hebben (hart, longen, twee nieren en een lever). Zij zullen zeker overlijden als er niet binnen enkele dagen een orgaan beschikbaar komt en zullen wanneer dat wel het geval is nog vele kwalitatief goede jaren kunnen leven. Zij hebben allemaal diezelfde bijzondere bloedgroep. Je zou deze man kunnen 'opereren' en zijn organen verwijderen. Hij komt hierdoor uiteraard te overlijden, maar je redt de vijf andere patiënten.

(Er zijn varianten waarbij de donor een willekeurige bezoeker is of een toevallig passerende zwerver)

Deze modellen en voorbeelden gaan uit van het mensbeeld van het rationele individu en van universele wetmatigheden. Daarin sluiten ze aan bij het transactionele leiderschap waarin het eveneens om het individu en de ratio gaat. Maar om met Held te spreken:

“Moralities built on the image of the independent autonomous rational individual largely overlook the reality of human dependence and the morality it calls for.”
(Held, 2006, p.2)

Traditionele ethische theorieën en bijbehorende ontwikkelingsprogramma's schieten te kort wanneer we kijken naar de specifieke eisen die transformationeel leiderschap stelt aan leiders. Een leider opereert in de context van een organisatie, een markt en land of zelfs daarbuiten. Daarbij spelen relaties met anderen, volgers, maar ook samenwerkingspartners, leveranciers, klanten en andere betrokkenen een rol. In de relatie met volgers moet een leider rekening houden met hun belangen, motieven en waarden. Alleen dan kan een leider charismatisch inspireren, intellectueel stimuleren en persoonlijke aandacht geven. Bovendien zou het goed zijn meer aandacht te besteden aan de rol die emoties spelen in het proces rond morele besluitvorming. Emoties helpen je om je bewust te worden van morele dilemma's en je hebt ze – voor de vraag van Van Luijk – nodig bij de evaluatie van een voorgenomen besluit.

Het lijkt er dus op dat voor de morele ontwikkeling van leiders de traditionele ethiek en het denken in de laatste stadia van Kohlberg niet toereikend is. Een waardevolle aanvulling ligt, naar mijn idee, in de zorg- of relationele ethiek. Voordat ik in hoofdstuk vier uiteenzet welke bijdrage de zorgethiek kan leveren aan de morele ontwikkeling van leiders, geef ik eerst in het volgende hoofdstuk een overzicht van de zorgethiek. Daarbij ga ik met name in op het gedachtegoed van Nel Noddings, Joan Tronto en Alice Urban Walker.

3. Zorgethiek

Het ontstaan van zorgethiek

Zorgethiek als nieuwe ethische theorie is ontstaan in feministische kringen in de jaren tachtig van de vorige eeuw. De aanzet voor deze ethiek ligt in de maatschappelijke ontwikkelingen in de jaren zestig. Nadat de westerse wereld in de wederopbouw de gevolgen van de Tweede Wereldoorlog weer enigszins te boven was gekomen, ontstond er een krachtig proces van individualisering en – in de Nederlandse situatie – de ontzuiling. Burgerlijke en kerkelijke tradities verschoven naar de achtergrond terwijl democratisering en emancipatie opbloeden (SCP, 2011). Het accent verschoof weer van de groep naar het individu en daarmee werden nu nadrukkelijk mannen en vrouwen bedoeld. De emancipatie van vrouwen leidde wereldwijd tot een tweede feministische golf die niet alleen in de politiek, maar ook in de wetenschap goed merkbaar was.

De toegenomen aandacht voor de rol en positie van vrouwen zien we ook terug in de ethiek. Onderzoek van onder andere Kohlberg (1969) had aangetoond dat morele opvattingen van mannen en vrouwen – of van jongens en meisjes – verschillen. De aanleiding voor het ontstaan van zorgethiek is de kritiek op de toen gangbare opvatting dat de morele ontwikkeling van jongens en mannen als het hoogste niveau van ontwikkeling werd beoordeeld en daarmee het moreel denken van vrouwen en meisjes als ‘onderontwikkeld’ moest worden beschouwd. Een van de filosofen die de aanzet hebben gegeven voor de nieuwe invalshoek in de ethiek is Carrol Gilligan. In 1982 reageerde zij in *‘In a different voice’* op het traditionele denken over ethiek en morele ontwikkeling. Gilligan heeft opnieuw onderzocht hoe jongens en meisjes te werk gaan bij het oplossen van een moreel dilemma. Meisjes bleken inderdaad vaker een oplossing te zoeken die rekening houdt met interpersoonlijke relaties en met de conventies van de sociale omgeving. Gilligan ziet dit niet als een uiting van een onderontwikkelde morele competentie maar als een andere manier van naar een probleem kijken. Die manier is praktisch en oplossingsgericht en in mindere mate abstract en logisch beredeneerd. Zij pleit voor een herwaardering van het conventionele niveau waarin de actor handelt vanuit gevoel voor de groep en de context.

Vervolgens zijn onderzoekers aan de slag gegaan om de grondslagen van deze ethiek op te sporen en te onderzoeken. De deontologie is gefundeerd is op het

categorisch imperatief en het utilisme op het grootste geluk voor zoveel mogelijk mensen, maar wat is de basis van deze nieuwe ethiek? Die werd gevonden in relaties tussen mensen en met name in de verantwoordelijkheid om voor elkaar te zorgen. Aan dat laatste element ontleent het zijn naam.

Voor ik nu dieper inga op zorgethiek en de denkbeelden van de drie zorgethici uiteenzet, wil ik in de volgende paragraaf eerst stilstaan bij wat we verstaan onder zorg.

Wat is zorg?

Net als bij leiderschap wil ik beginnen met een beschrijving van het kernbegrip. In Nederlandse woordenboeken zien we twee typen beschrijvingen van zorg. Enerzijds wordt er een houding mee aangeduid: *“toewijding, bekommering of behartiging”*. Anderzijds wordt het omschreven als een activiteit: *“het streven en de pogingen die men aanwendt (...) om iets in stand of in goede conditie te houden, of zo goed mogelijk te doen zijn of maken.”* (Van Dale, 1984). Deze twee betekenissen zien we ook bij de zorgethici. Noddings (1984) ziet zorg (*caring*) om te beginnen als een houding van aandacht voor het gevoel, de behoeften, wensen, verlangens en gedachten van degene voor wie wordt gezorgd, en de vaardigheid de situatie te zien vanuit het perspectief van de ander. Deze houding heeft een receptieve rationaliteit.

In lijn met de uitspraak van de Loesje-kalender ‘zorgen moet je niet maken, zorgen moet je doen’, vind ik deze beschrijving te passief om een ethiek op te baseren. De grondhouding die Noddings schetst is zeker nodig voor goede zorg, maar met inzicht in de situatie van de zorgbehoevende, in diens gevoelens en belangen is er nog geen sprake van zorg of zorgrelatie. Later schrijft Noddings dan ook:

“To care for another person, in the most significant sense, is to help him grow and actualize himself.” (Milton Mayerhoff geciteerd door Noddings, 1984, p. 9)

In deze definitie zien we dat Noddings zich vooral heeft bezig gehouden met moeder-kindzorg en met het onderwijs. De zorg voor kinderen is vanzelfsprekend ontwikkelingsgericht ofwel transformatief. In deze context is het logisch dat voor Noddings nabijheid een noodzakelijke voorwaarde is voor zorg. Men moet de ander zien, spreken of ervaren om het eigen handelen op de behoefte van de ander af te kunnen stemmen. Ook Held (2006) ziet zorg onder andere als een handelingspraktijk.

“My own view is that care should be thought of as both a practice and a value. Care is a practice of responding to needs – material, psychological, cultural – but it is not a series of unrelated actions, it is a practice that develops, that has attributes and standards, and that should be continually improved. Care should

be carried out with the appropriate attitudes (...) Care is also a value. We value caring persons and caring attitudes (...) (p. 10)

Bij Held hoeft er dus geen sprake te zijn van groei en ontwikkeling. Zij heeft zorg als basiswaarde zelfs als primair bestempeld voor ethiek, aangezien leven zonder zorg niet denkbaar is – een baby zonder zorg gaat dood –, terwijl leven zonder bijvoorbeeld rechtvaardigheid in principe wel denkbaar is.

Een derde definitie is van Tronto en Fisher:

“On the most general level, we suggest that caring be viewed as a species activity that includes everything that we do to maintain, continue, an repair our ‘world’ so that we can live in it as well as possible. That world includes our bodies, our selves, and our environment, all of which we seek to interweave in a complex, life-sustaining web.” (Tronto, 1993, p. 103, originele cursivering)

Tronto en Fisher geven hiermee aan waar zorg uiteindelijk toe moet leiden: tot een zo goed mogelijk leven. Ze hanteren hiervoor een heel brede definitie: veel economische activiteiten van bedrijven en organisaties zou je onder het onderhouden, continueren en repareren van onze wereld kunnen scharen. Volgens deze auteurs moet het dan wel om activiteiten van mensen in die bedrijven gaan, want zij zien zorg als een ‘*species activity*’, waarmee ze tevens aangeven dat gedrag van dieren als zorg opgevat kan worden. Opvallend in deze definitie is dat hier het hele relationele aspect ontbreekt. Dat is met opzet gedaan aangezien er bij zorg voor de omgeving en het milieu nooit sprake kan zijn van de tweezijdigheid die in veel andere opvattingen over zorg een voorwaarde is. Nabijheid is evenmin noodzakelijk; je kunt in Nederland het gebruik van tropisch hardhout tegen gaan voor het behoud van een oerwoud aan de andere kant van de wereld.

Er zijn dus verschillende benaderingen van zorg die ieder hun eigen definitie met zich meebrengen. Zorg kan ten eerste worden gezien als een houding of als een deugd, een vaardigheid of eigenschap. Ten tweede is zorg een activiteit, een handeling gericht op het ontwikkelen of in stand houden van een iets of iemand anders. En ten slotte is het een waarde, een na te streven doel in het leven of in de wereld. In het vervolg van deze scriptie wil ik me beperken tot zorg als gedrag van mensen, maar daarbij wel het domein van het object van zorg zo breed opvatten als Tronto en Fisher doen. De activiteiten zijn echter naar mijn idee niet alleen gericht op het onderhouden en repareren van het object van zorg, zoals Tronto en Fisher aangeven, maar nadrukkelijk

ook op groei en ontwikkeling, zoals Noddings benadrukt. Ik kom dan tot de volgende omschrijving van het begrip zorg:

Zorg omvat alles wat we doen om onszelf, anderen en onze omgeving zo goed mogelijk te laten (voort)bestaan en ontwikkelen, met als doel het goede leven in een zo goed mogelijke wereld te realiseren.

Deze definitie is bewust heel breed en tegelijk beperkt geformuleerd. Aan de ene kant kies ik voor de breedte. Ik wil laten zien dat zorg veel meer omvat dan wat we in het Nederlands ook wel 'verzorgen' noemen. Aan de andere kant is de definitie beperkt omdat ik er het normatieve aspect van het doel aan toevoeg. Zorg als basis voor ethiek en als basis van moreel handelen moet gericht zijn op het verbeteren van de wereld en op het ontwikkelen van jezelf als een goed mens. Om dit resultaat te bereiken is niet alleen de uitkomst, maar ook de weg ernaartoe van belang. Alleen zorg die met een passende houding en vanuit de juiste motieven wordt gegeven, leidt tot een goed leven en een betere wereld.

In deze paragraaf heb ik eerste het begrip zorg willen definiëren op een manier die duidelijk maakt waarom het een ethisch relevante term is. In de volgende paragrafen geef ik een beschrijving van zorgethiek en bespreek ik de visies van drie vooraanstaande zorgethici.

Wat is zorgethiek?

Zorgethiek is net als de deugdenethiek, de deontologie en het utilisme een normatieve ethische theorie die zoekt naar antwoorden op vragen die te maken hebben met het goede leven. Hoewel er in de zorgethiek inmiddels verschillende stromingen zijn, is er een aantal gemeenschappelijk uitgangspunten. Held (2006) onderscheidt er vijf. Om te beginnen gaat de zorgethiek ervan uit dat mensen de eigenschap hebben om aandacht te schenken aan de behoeften van anderen. Ons empathisch vermogen stelt ons daartoe in staat. Dit vermogen kunnen we nauwelijks 'uit zetten'; we worden bijvoorbeeld direct geraakt door het zien van het leed van anderen. Dat brengt ons direct bij de tweede eigenschap: emoties spelen een rol bij de inschatting van morele implicaties van een situatie. Emoties verstoren niet een helder beeld van wat er aan de hand is, integendeel, ze helpen ons juist om te zien wat goed is en wat niet. Om moreel te handelen hebben

we naast rede en rationaliteit emoties nodig. Een voorwaarde is dan wel dat we leren te reflecteren op onze emoties en dat we ze aan onderzoek onderwerpen.

Als derde karakteristiek noemt Held dat de zorgethiek de gedachte verwerpt dat objectiviteit en onpartijdigheid tot het beste morele oordeel leiden en dat partijdigheid vermeden moet worden. Moreel begrip gaat verder dan rationele kennis en is geworteld in de praktijk van zorgrelaties. Verder gaat zorgethiek ervan uit van dat de grens tussen het private en het publieke domein niet relevant is als het gaat om ethiek. Traditionele morele theorieën stellen dat moraliteit betrekking heeft op het publieke domein, terwijl de zorgethiek nadrukkelijk het private domein in de moraliteit betreft. En tot slot is er de eigenschap van zorgethiek dat het personen ziet als relationeel bepaald en wederkerig afhankelijk, zowel moreel als epistemologisch. Mensen zijn een groot gedeelte van hun leven afhankelijk van anderen. De afhankelijkheidsrelaties die dit met zich meebrengt zijn moreel geladen. Wie bepaalt uiteindelijk hoe er gezorgd wordt? Hoe liggen de machtsverhoudingen? In zorgrelaties is er veelal geen sprake van vrijwilligheid. Een zieke of een peuter kiest er niet voor om zorg nodig te hebben, het is simpelweg een gegeven. Dit aspect vormt, net als het potentiële conflict tussen vriendschap en onpartijdigheid, loyaliteit en universaliteit, een mogelijk problematisch punt van deze ethiek.

Tegenover de rationele mens van de plichtethiek en het utilisme stelt de zorgethiek dus de relationele mens. Mensen reageren van nature op behoeften van anderen. Ze gebruiken daarbij zowel hun emoties als de rede. Het concept van de mens is fundamenteel gerelateerd. Zorgethiek wordt daarom ook wel relationele ethiek genoemd. Een term die mijn voorkeur heeft, maar het tot nu toe nog niet tot gangbaar alternatief heeft geschopt. Gezien de ambitie van verschillende filosofen zoals Tronto om de zorgethiek te verbreden naar het publieke domein zou een uitbreiding met andere relaties dan de traditionele zorgrelaties wellicht beter zijn. Met het accent op relaties wordt deze ethiek uit de sfeer van vrouwen en moeder-kindrelaties gehaald. Ik deel de mening van de filosofen die zorgethiek uitdrukkelijk zien als een ethiek voor zowel het private als het publieke leven. Anderzijds gaat het in de kern wel om zorg. Door ook werkgever-werknemerrelaties of klant-leverancierrelaties als zorg zien, worden we ons bewust van het specifieke waarde-geladenheid van dit handelen. Dit inzicht kan het werken in het domein van het arbeidsleven en het economisch handelen een morele impuls geven.

Als we nogmaals kijken naar de centrale waarden dan zien we dat in de traditionele theorieën elementen als gelijkheid, rechtvaardigheid en vrijheid tot de kernwaarden behoren. Voor de zorgethiek zijn dat sociale verbondenheid, samenwerking en vertrouwen. Een ethiek van zorg (*ethic of care*) wordt op deze wijze vaak tegenover een ethiek van rechtvaardigheid (*ethic of justice*) geplaatst. Met deze beschrijvingen bestaat het risico dat men vervalt in de traditionele genderspecifieke stereotypingen van mannen en vrouwen. Zorgethiek zou dan staan voor aandacht, responsiviteit, verhalende nuance, relativiteit en het cultiveren van zorgrelaties. Waar dan tegenover wordt gezet billijkheid, gelijkheid, individuele rechten, abstracte begrippen, universalisme en de ratio van de ethiek van rechtvaardigheid. Alsof zorgen niet heel logisch en rechtvaardig kan zijn en plicht nooit iets met zorg te maken zou hebben. Noddings merkt daarom terecht het volgende op:

“[Ethics of Care] is feminine in the deep classical sense – rooted in receptivity, relatedness, and responsiveness. It does not imply either that logic is to be discarded or that logic is alien to women. It represents an alternative to present views, one that begins with the moral longing for goodness and not with moral reasoning.” (1984, p. 2)

Critici geven aan dat de morele handelingen en oordelen uit de zorgethiek ook vanuit de traditionele ethische theorieën kunnen worden verklaard en dus in feite niets toevoegen. De reactie hierop van Tronto (1993) vat ik hieronder kort samen.

Is zorgethiek een variant op de plichtethiek? Hebben we eenvoudig weg de plicht om te zorgen? Ja, zeggen zorgethici, maar dan een plicht die niet voortvloeit uit een morele wet, maar uit de herinnering aan ontvangen zorg en uit de morele waarde die we aan zorg toekennen. Zou zorgethiek een vorm van deugdenethiek kunnen zijn? Zorgzaamheid is een term die bij Aristoteles al voorkomt en er zijn zeker overeenkomsten. Een wezenlijk verschil is dat in de klassieke deugdenethiek het individu in zijn maatschappelijke rol centraal staat. Het gaat om de karaktervorming van de actor. Vanuit zijn motivatie en houding kan zij ervoor kiezen zorgzaam te handelen en daarmee zijn zorgzaamheid te ontwikkelen. In de moderne deugdenethiek wordt het verschil met zorgethiek kleiner. MacIntyre (2002) laat aan de hand van een historisch perspectief zien dat deugden tijd en plaats afhankelijk zijn. Dit laat zien dat de context zoals een traditie of een cultuur, een relevante rol speelt. Deugden zijn ingebed in een samenleving. Wat zorgethiek dan onderscheidt is dat daarin specifiek de relatie en de zorg centraal staan. Het gaat niet alleen om degene die zorg geeft, maar ook om wie de

zorg ontvangt en het proces tussen hen beiden. Zorg is niet een handeling of een middel, maar een waarde. En is tot slot zorg niet gewoon bedoeld om gelukkig te worden? Dient zorg een utilistisch doel? Geluk is zeker van belang, maar als enig uitgangspunt te eendimensionaal. Niet alleen de uitkomst telt (het geluk), maar ook de weg ernaartoe. En de kwaliteit van die weg is afhankelijk van de mate waarin het doel van de ander is begrepen en van de bijdrage eraan van de zorggever.

Misschien is het wel zo dat zorgethiek juist iets toevoegt omdat het elementen van de andere theorieën in zich verenigt. Maar de belangrijkste toevoeging naar mijn idee is dat zorgethiek van een relationeel mensbeeld uitgaat. De mens is bij zijn geboorte al gerelateerd. De relatie wordt direct zichtbaar in de zorg voor een pasgeborene. Iedereen heeft deze ervaring te zijn verzorgd. Deze ervaring van verbondenheid en zorg maakt dat mensen er morele waarde aan toekennen. Relaties hebben invloed op wie je bent, op de ideeën, waarden en principes die je ontwikkelt. Daarom zal ik – voor zover bekend – kort aandacht besteden aan de achtergrond van de filosofen van wie ik het gedachtegoed hierna bespreek.

Verschillende invalshoeken in de zorgethiek

Van drie vooraanstaande auteurs op het gebied van zorgethiek wil ik het gedachtegoed hier bespreken aangezien zij het accent of drie verschillende elementen leggen die ik voor leiderschap relevant acht: het aspect van de persoonlijke aandacht, het organisatie-inrichtingsaspect en het aspect van het functioneren van een morele gemeenschap.

Nel Noddings

De Amerikaanse feministe en pedagoog Nel Noddings is geboren in 1929. Ze studeerde eerst wiskunde en natuurkunde en heeft in deze vakken lange tijd lesgegeven, in het basis- en voortgezet onderwijs. Twintig jaar later promoveerde ze in de pedagogie. Ze is ruim zestig jaar getrouwd en moeder van tien kinderen (Smith, 2004). Haar ervaring als docent en moeder zien we sterk terug in haar filosofie. De voorbeelden die ze gebruikt zijn voor het merendeel ontleend aan de zorg van ouders voor kinderen en van leerkrachten voor leerlingen.

De basis van de ethiek is de zoektocht naar het goede. Noddings ziet het universele menselijke goede in onze ervaring met zorg, en dan met name in de meest elementaire en onvoorwaardelijke zorg van een moeder voor haar kind. Deze ervaring is de bron van ons ethisch ideaal. Van hieruit ontspringt de behoefte om zelf te zorgen.

Noddings stelt daarom dat de relatie de ontologische basis is van de zorgethiek en de zorgrelatie is er de ethische basis van. Ze zegt hierover “(...) *that we recognize human encounter and response as a basic fact of human existence.*” (Noddings 1984, p. 3) Onze zijnswijze is die van mens in relatie tot anderen. En “*We want to be moral in order to remain in the caring relation and to enhance the ideal of ourselves as one-caring.*” (1984, p.5). Onze motivatie om te moreel te handelen ligt in onze wens zorggever te zijn. Die wens ontstaat uit de natuurlijke impuls om te zorgen.

Noddings maakt een onderscheid tussen natuurlijke zorg die je geeft uit liefde of natuurlijke neiging en ethische zorg. De natuurlijke zorg gaat als vanzelf en wordt door ons als ‘goed’ gepercipieerd. We zien onszelf graag als moreel wezen en dat is precies onze motivatie om ethisch te handelen. Bij ethische zorg is er sprake van een wederkerige relatie tussen zorggever en zorgontvanger. Dat betekent niet dat je afsprekt dat je het geven en ontvangen van zorg afwisselt – *you scratch my back, I’ll scratch yours* –, of dat er sprake zou zijn van een transactie, maar wel dat de zorgontvanger iets teruggeeft aan de zorggever: erkennen van de gegeven zorg. Een zorgrelatie is pas compleet als deze wederkerigheid tot stand is gekomen. Alleen dan is er volgens Noddings sprake van een ethische ontmoeting.

In de zoektocht naar het goede willen we weten wat een handeling goed of fout maakt. Het antwoord dat Noddings geeft op die vraag is als volgt: het handelen is goed in mate waarin het is geworteld in zorg, de mate waarin het een oprechte respons is op de behoefte van een ander. En die behoefte is over het algemeen terug te voeren op de wens “*to grow and actualize himself.*” (1984, p. 9). Gaat het dan toch om geluk? Je zou kunnen zeggen dat mensen gelukkig worden van de eigen groei en ontwikkeling en tevens van het zorgen voor anderen. Wat we daarbij niet uit het oog moeten verliezen is dat individueel geluk onmogelijk is. Voor mensen is iets voor je naaste betekenen onlosmakelijk verbonden met geluk. Toch is Noddings’ ideaal er niet een van zelfopoffering of wegcijferen, het is geen slavenmoraal. Je beschouwt de ander als doel in zichzelf, maar je hebt ook eigen projecten. Dit noemt zij inclusie: je eigen doelen omvatten ook die van een ander, maar ze vallen er dus niet mee samen. Vergelijk het met de instructies die passagiers krijgen in een vliegtuig. De stewardess legt uit wat je moet doen als de druk in de cabine wegvalt. Ouders wordt verteld eerst zelf het zuurstofmasker op te zetten en daarna voor het masker van het kind te zorgen. Wie niet goed voor zichzelf zorgt, kan dat ook niet (meer) doen voor anderen.

Aangezien ik straks de vergelijking maak tussen een zorggever en een leider sta ik hier uitgebreider stil bij wat Noddings zegt over de zorggever. Wat heb je nodig om moreel te zijn? Het gaat om een combinatie van attitude en competentie. Je hebt morele oordeelsvorming en moreel redeneervermogen nodig, maar ook intuïtie, gevoel, ontvankelijkheid, hoop, motieven en intenties. Bij goede zorg is er sprake van aandachtige toewijding, in termen van Noddings '*engrossment*'. Je aandacht en energie is gericht op de ander. Daarnaast moet je de situatie van de ander begrijpen vanuit de positie van de ander. Probeer je niet voor te stellen wat jij zou doen als je in zijn schoenen zou staan, maar hoe het voor hem is om in zijn schoenen te staan. Vanuit deze diepe empathie kan de zorggever zich verplaatsen in de doelen en motieven van de ander. Dit noemt zij '*motivational displacement*'. Hiervoor moet je in een 'reflectieve modus' zijn; openstaan voor de ander, en tegelijk voor je eigen gevoel en daarop reflecteren. In morele scholing is daarom van groter belang om te leren reflecteren, emoties te onderzoeken en een dialoog te voeren dan morele regels te leren. In dialoog met de ander ontwikkel, begrijp en construeer je jezelf als ethisch wezen.

Een tweede kenmerk van zorggevers dat voor leiders van belang is, is hun voorbeeldfunctie. Deze rol vloeit voort uit de zorggevers die Noddings ten tonele voert: de ouders en de leerkrachten. '*Practice what you preach*' is dan ook een adagium dat zowel in het onderwijs als in het bedrijfsleven vaak wordt gehoord. Het is niet voldoende om zelf het goede voorbeeld te geven, je moet er daarnaast voor zorgen dat de ander de gelegenheid krijgt om het gewenste gedrag zelf te laten zien. Ouders geven om die reden bijvoorbeeld kinderen een huisdier, zodat de kinderen zelf kunnen oefenen met het geven van zorg. Het vervullen van een voorbeeldfunctie heeft dus pas zin als je voorwaarden schept waarbinnen anderen jouw voorbeeld kunnen volgen. In de opvoeding en het onderwijs is het vanzelfsprekend dat ontwikkeling is gebaat bij een uitdagende omgeving.

Tot slot ziet Noddings ook problematische aspecten aan zorgrelaties. Bij de *engrossment*, *motivational displacement* en *inclusion* is er sprake van eenrichtingsverkeer. De regie en het initiatief ligt bij de zorggever. Door deze ongelijkheid en het machtsverschil is er geen garantie dat goede zorg wordt verleend. Een zorggever kan vanuit zijn eigen perspectief en belang denken en handelen. Dan wordt zorg een dekmantel voor manipulatie. Een tweede problematisch aspect is de afhankelijkheid van

de zorgontvanger, die mogelijk tot passiviteit of apathie leidt. De zorgontvanger moet zelf verantwoordelijk blijven voor zijn eigen project. En ook de consequenties dragen van zijn eigen handelen.

Uit de ethiek van Noddings vloeit voort dat we verplicht zijn naar vermogen zorg te geven aan wie daar behoefte aan heeft in de nabije omgeving. Zorg is een proces tussen individuen en die is alleen mogelijk bij een '*proximate other*'. Zorg voor mensen die ver weg zijn is onmogelijk. Een anonieme vluchteling in Afrika kun je niet ethisch ontmoeten. In het verlengde daarvan stelt zij dat alleen individuen moreel of ethisch kunnen zijn. Je mag en kunt je niet verschuilen achter regels van de wet of het beleid van een organisatie. Organisaties kunnen volgens Noddings niet ethisch zijn. Daarmee zou de meerwaarde van zorgethiek voor organisaties, en voor leiders in organisaties gering zijn. De tweede zorgethica van wie ik het werk hier wil bespreken, Joan Tronto, denkt daar heel anders over. Alvorens op haar werk in te gaan vat ik Noddings' ethiek in een aantal hoofdpunten samen.

- Ons idee van 'het goede' ontleen we aan de ervaring dat er voor ons gezorgd is.
- De mens heeft de behoefte een moreel wezen te zijn en daarmee tevens de natuurlijke neiging om te zorgen.
- Goede zorg is gericht op de behoeften en wensen van de ander, gedacht vanuit de positie van die ander (*motivational displacement*).
- Groei, ontwikkeling en zelfactualisatie zijn universele behoeften.
- Een goede zorggever kan met toewijding aandacht geven (*engrossment*).
- Zorg is een proces tussen individuen en veronderstelt daarom persoonlijk contact en dus nabijheid
- Een zorgrelatie is pas compleet wanneer de zorgontvanger erkenning van de verleende zorg teruggeeft aan de zorggever (wederkerigheid)

Joan Tronto

Joan Tronto studeerde in 1976 af in de politicologie aan de Princeton University in New Jersey en promoveerde vijf jaar later aan dezelfde universiteit. In haar academische carrière heeft ze zich behalve in de politicologie verdiept in vrouwen- en genderstudies en in de filosofie. Met haar werk op het gebied van zorgethiek legt ze een verbinding tussen deze drie disciplines. In 1994-1995 werkte ze als gasthoogleraar aan de universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Op dit moment is ze werkzaam als hoogleraar

in de politieke wetenschappen aan de Universiteit van Minnesota. Over haar privéleven is – in tegenstelling tot Noddings – geen informatie te vinden. Net als bij Noddings is dit illustratief voor haar ethische opvatting: de scheiding tussen privé en publiek is een van de thema's in haar werk. Ze is van mening dat die scheiding kunstmatig is: het doet er niet toe waar je je activiteiten verricht en voor de ethische waarde ervan en de te hanteren ethische uitgangspunten zou het er al helemaal niet toe moeten doen.

Voor Tronto is zorg een sociale activiteit met zowel informele als institutionele aspecten. Ze beschrijft in haar boek *'Moral boundaries: A political argument for an ethic of care'* (1993) hoe onder invloed van de Verlichting en de Industriële Revolutie er een scheiding is ontstaan tussen het publieke domein van de bedrijven, de politiek en de wetenschap en het private domein van het huishouden. In beide domeinen is de ethiek op een eigen wijze ontwikkeld, waarbij de publiek variant meer aanzien geniet. Dit zien we terug in de hiërarchie die Kohlberg beschrijft in zijn model voor morele ontwikkeling. Het rationele, masculiene, onpartijdige, universele is het hoogst haalbare. Tronto verzet zich tegen deze rangorde, zonder meteen door te slaan naar de tegenoverstelde positie dat we in de wereld beter af zouden zijn met leiders die zich naar een meer gevoelsmatige, feminiene, sociale, relatieve ethiek zouden richten.

Net als Noddings gaat Tronto uit van de mens als relationeel wezen. We zijn gelijk in onze afhankelijkheid en onze fysieke en mentale kwetsbaarheid, in onze behoefte aan zorg en in de waarde die we hechten aan relaties. Uit deze kenmerken kunnen we de waarden voor het goede leven afleiden: aandacht, verantwoordelijkheid, zorg, compassie en hulp bieden. Het vertrekpunt voor het bieden van die hulp is de behoefte van een ander of van een groep anderen. Zorg begint dus al gerelateerd en contextafhankelijk en niet vanuit een regel, theorie of principe. Tot zover gaan de ideeën gelijk op. Maar 'de ander' of 'de andere groep' kan voor Tronto ook een *'distant other'* zijn. Het proces van zorgen voor mensen die nabij zijn of veraf is wel verschillend, maar in de kern gaat het om hetzelfde. We kennen de kwetsbaarheid en behoeften van anderen, ook als ze aan de andere kant van de wereld wonen. Bovendien is door de kolonialisering, globalisering van de handel, door politieke verbanden en nieuwe communicatietechnieken immers niemand meer echt *'distant'*.

Over de zorggever zegt Tronto in navolging van de Schotse filosofen Hume, Hutcheson en Smith dat de mens beschikt over een soort moreel zintuig. Los van onze rede, de wil, onze doelen of opvoeding hebben we een gave voor het goede. Maar daar

waar de Schotten nog een 'door God gegeven gave' zien, en Noddings spreekt van een gevoel voor het goede door onze gedeelde ervaring van het verzorgd zijn, hebben we deze gave of intuïtie volgens Tronto gewoon van onszelf. Omdat we mens zijn. Over de kwaliteiten van de zorggever zegt ze vervolgens het volgende:

“Care as a practice involves more than simply good intentions. It requires a deep and thoughtful knowledge of the situation, and of all of the actors’ situation, need and competencies. To use the care ethics requires knowledge of the context of the care process. Those who engage in a care process must make judgments: judgments about needs, conflicting needs, strategies for achieving ends, the responsiveness of care receivers, and so forth. (1993, p. 136)

Aan een moreel zintuig heeft de zorggever dus niet genoeg. En ook het oefenen in reflecteren en het ontwikkelen van empathie schieten te kort. Om goede zorg te geven is inzicht in de situatie en de behoefte nodig. We moeten ons morele oordeelsvermogen ontwikkelen om te kunnen bepalen welke opties er zijn en wat de beste manier is om onze doelen te bereiken.

Een belangrijke bijdrage van Tronto aan de zorgethiek is dat zij een onderscheid heeft gemaakt in vier fasen van zorg: *care about*, *care for*, *care giving* en *care receiving*. Ik laat deze termen voor de helderheid onvertaald. Bij *care about* ben je je bewust van het feit dat er iemand anders is en dat die ander bepaalde behoeften heeft, bepaalde belangen en motieven die zorg vragen. In de fase van *care for* heeft de actor de notie dat er op zijn schouders een verantwoordelijkheid rust als het gaat om de zorg voor die ander. Bij *care giving* is er sprake van feitelijk handelen: de zorg wordt verleend om aan de behoefte te voldoen. In de fase van *care receiving* erkent de zorgontvanger de handeling als verleende zorg. Dat *care receiving* kan, in het licht van Tronto's brede definitie van zorg, ook heel abstract zijn. Een piano die gestemd is completeert het zorgproces door zuivere klanken voort te brengen. Het mag duidelijk zijn dat voor *care-giving* inderdaad nabijheid noodzakelijk is. Maar een hulpactie voor vluchtelingen ondersteunen is in deze definiëring van het zorgproces in fasen óók een vorm van zorg.

Tronto stelt vervolgens dat een voorwaarde voor goede zorg is dat deze vier fasen zo op elkaar zijn afgestemd dat er een congruent geheel ontstaat. Hier ontstaat een organisatievraagstuk waar ik in het volgende hoofdstuk verder op in zal gaan, want hier tekent zich een taak af voor leiders. Maar Tronto geeft nog meer handvatten voor goede zorg. Om te beginnen omvat een zorgproces een houding en een handeling. Een houding van aandacht en toewijding en een handeling: zorg is een praktijk. Verder is zorg goed als er geen conflict is tussen die doelen van de zorggever en de zorgontvanger en er ook

een problemen ontstaan in de mate van last die op de schouders van de zorggever rust: die moet de zorg wel aankunnen. Met andere woorden, de middelen moeten voorhanden zijn en daarmee bedoelt ze tijd, goederen en de vaardigheid van de zorggever. En dat allemaal in een geïntegreerd proces. En aan elke fase in dit proces koppelt zij een deugd. Voor *care about* zijn dat aandachtigheid en opmerkzaamheid. Wie niet zorgzaam is in deze fase is onverschillig of egoïstisch. Bij *care for* gaat het om verantwoordelijkheid en in het bijzonder om de erkenning van eigen verantwoordelijkheid om een ander te (doen) helpen. *Care giving* vraagt competentie, de kennis, vaardigheid en houding om bepaalde zorg te geven. En tot slot *care receiving* waar de deugd responsiviteit bij hoort. Dit wil zeggen dat de ontvanger van zorg oog heeft voor de positie van de zorggever en reageert op de gegeven zorg.

Door het onderscheid in fasen of niveaus van zorg kan Tronto vervolgens beargumenteren dat zorg niet is voorbehouden noch beperkt moet worden tot de persoonlijke zorg van individu tot individu.

“Care rests upon judgments that extend far beyond personal awareness. Despite the fact that many writers about care concern themselves with relationships of care that are now considered personal or private, the kind of judgments that I have described require an assessment of needs in a social and political, as well as a personal, context.” (Tronto 1998, p.136-137)

Zorg is nadrukkelijk ook een verantwoordelijkheid van (politieke) organisaties, instanties en bedrijven.

Net als Noddings ziet ook Tronto een aantal knelpunten. Ze ervaart het als problematisch dat zorg maatschappelijk een lage status heeft. Zorgende beroepen worden veelal uitgevoerd door vrouwen, kleurlingen of andere sociaal zwakkeren. De geprivilegieerden kunnen zich veroorloven het zorgen af te kopen. Dit zijn de mensen met geld en goede banen. En in lijn met Kohlbergs model voor morele ontwikkeling zijn dit ook nog eens de mensen die maatschappelijk en moreel een hogere status krijgen toebedeeld. Tronto (1993):

“We are more interested in the moral view of those who are in positions of relatively more power than in the moral views of those who are less powerful. Contemporary moral development theory reinforces the notion that those who occupy the centers of power are more moral.” (p 61)

Leiderschap heeft dus een hoge maatschappelijke status. Door haar positie en financiële middelen kan een leider het zich permitteren om zorg in te kopen en zorgplicht af te

kopen. Wat dit betekent voor de positie van de leider en voor haar ethische voorbeeldfunctie? In het volgende hoofdstuk ga ik hier uitgebreider op in.

Een tweede knelpunt is de relatieve machteloosheid van de zorgontvanger. Het gevaar voor paternalisme ligt op de loer. Het doel van zorg zou daarom moeten zijn dat deze erop gericht is de ander zelfstandiger en autonomer te maken. Uiteindelijk maakt zorg zichzelf dan overbodig. Dit is een schoon streven dat in het onderwijs en bij opvoeding kan werken, maar in andere zorgpraktijken is dit vaak niet mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan de zorg voor zwaar gehandicapten en demente ouderen. Zo ontstaat het probleem van de ongelijkheid en afhankelijkheid, waar ook Noddings al voor waarschuwde. *“In general, caring will always create moral dilemma’s, because the needs for care are infinite”* (Tronto, 1996, p. 137). Er is met andere woorden een verdelingsvraagstuk, en met dat type vraagstukken zijn leiders over het algemeen wel vertrouwd. Hieronder nog een keer de belangrijkste punten van Tronto op een rij.

- Zorg kent vier fasen of niveaus: *care about*, *care for*, *care giving* en *care receiving*.
- Organisatie en instituties moeten op het niveau van *care about* en *care for* zorgen voor de voorwaarden waaronder *care giving* mogelijk wordt.
- Bij de fasen *care about* en *care for* is nabijheid van zorggever en –ontvanger niet noodzakelijk
- Goede zorg veronderstelt een congruentie tussen deze fasen en voldoende faciliteiten (tijd, competentie, middelen) om de zorg te kunnen geven.
- Een goede zorggever beschikt over beoordelingsvermogen om de situatie, context, tegengestelde belangen en effecten in te kunnen schatten
- Zorg heeft maatschappelijk een problematische status. Het geven van zorg heeft weinig aanzien. Wie macht heeft kan zorgplicht afkopen en zorg inkopen.

Alice Urban Walker

De derde zorgethica van wie ik de ideeën hier kort wil samenvatten is Alice Urban Walker. In de jaren zeventig is zij afgestudeerd en gepromoveerd aan de Northwest University in Kirkland, Washington. Sinds 1998 bekleedde ze de functie van hoogleraar filosofie, rechtvaardigheid en het publieke domein aan de universiteiten van Fordham en Arizona en momenteel is ze hoogleraar filosofie en ethiek aan de universiteit van Marquette. In haar curriculum vitae noemt ze haar specialismen: Anglo-American Ethics & Political Theory, Moral Psychology, Feminist Ethics en Wittgenstein. Op de persoonspagina van de website van deze universiteit schrijft ze: *“I defend the view that*

our moral understandings are always embedded in socially and historically specific practices of responsibility, but that these practices and understandings can be, and must be, critically assessed.” Dit citaat geeft de rode draad weer in het werk van Walker. Ze verbindt ethiek nadrukkelijk met de (historische) context en met sociale en politieke structuren.

Walker heeft twee boeken gepubliceerd over ethiek, waarvan *Moral Understanding, A Feminist studie in Ethics* het bekendst is. *Understanding* kan in het Nederlands op verschillende manieren worden vertaald. Het betekent zowel inzicht/begrip, als afspraak/overeenkomst en opvatting/interpretatie. Al deze betekenissen omvatten de ideeën die in dit boek uiteen worden gezet. Het gaat niet specifiek over zorgethiek maar over *collaboratieve ethiek*. Zowel de zorgethiek als de ethiek van mogelijkheden (*ethics of capabilities*) worden hiertoe gerekend.

Walker schetst eerst hoe de traditionele ethiek is gestoeld op wat zij het theoretisch-juridische model noemt. Dit model is intellectueel, rationeel, niet gesitueerd, reflecterend op concepten, logisch analytisch, individueel, onpersoonlijk en onpartijdig. Deze theorieën zijn erop gericht een individu (moreel agent) uit te rusten met morele concepten en premissen als een richtsnoer aan de hand waarvan keuzen in het leven kunnen worden gemaakt. Het achterliggende idee is dat je met het juiste gereedschap en een eenduidige methode kunt beredeneren wat je moet doen. (Walker, 2008, p.8-9). Deze opvatting gaat voorbij aan het feit dat mensen leven in een web van relaties waarbinnen bovenstaande kernmerken niet altijd mogelijk of wenselijk zijn. Het gaat ook voorbij aan de historische en culturele context van ethiek. Zij zet er daarom het expressieve-collaboratieve model tegenover dat ze niet een theorie noemt maar een *‘template and interpretive grid for moral inquiry’*. Deze invalshoek beschrijft moraliteit als sociaal en communicatief proces.

“This view prescribes an investigation of morality as a socially embodied medium of mutual understanding and negotiation between people over their responsibilities for things open to human care and response.” (Ibid. p. 9)

Walker legt een accent op het verband tussen ethiek en verantwoordelijkheid. Dat is uiteindelijk waar het ethisch discours in een gemeenschap helderheid over moet verschaffen. Door gezamenlijk te onderzoeken welke identiteit de groep heeft of wil hebben, welke relaties van belang zijn en welke waarden er toe doen kan de groep definiëren wie waarvoor verantwoordelijk is. Deze verdeling van verantwoordelijkheden is naar mijn idee ook in organisaties van belang. Een bedrijf of instelling kun je

opvatten als een morele gemeenschap. De arbeidsdeling en de structuur van een zogenaamd functiegebouw rust voor een groot deel op de verdeling van verantwoordelijkheden. Een verschil met de praktijk die Walker voorstelt, is dat de meeste bedrijven hiërarchische georganiseerd zijn en de verantwoordelijkheden top-down worden verdeeld. Ze komen dus niet collaboratief tot stand. In een organisatie met een transformationele leiderschapsstijl zien we een verschuiving van hiërarchie naar samenwerken, en dat maakt een dialoog over de verdeling van verantwoordelijkheden zinvol. Dit betekent dat er in een dergelijke organisatie ruimte moet zijn voor de ethische dialoog. Het feit dat moraal is ingebed in een sociale context betekent volgens Walker niet dat je moraal niet aan een kritisch reflectie zou kunnen onderwerpen. Het is geen vrijbrief voor relativisme. Geen reden om intercultureel onderzoek achterwege te laten. Dat geldt naar mijn idee precies zo voor organisaties. Organisaties moeten zich bewust zijn van hun eigen waarden en normen, ook in het belang van hun medewerkers. Walker benadrukt daarbij in navolging van Tronto dat er in veel bedrijven sprake is van een ongelijk verdeelde diversiteit. We zien een dominantie van blanke hoogopgeleide mannen en – in mindere mate – vrouwen in de top en een uitvoerende laagbetaalde kern van medewerkers onder wie allochtonen, vrouwen en gehandicapten zijn oververtegenwoordigd. Ieder ontwikkelt vanuit zijn of haar positie een opvatting van ethiek, maar de dominante ethiek in organisaties zal dus vooral worden bepaald door hoogopgeleide blanke mannen.

Walker zegt over de relatie tussen moraal en identiteit:

“Morality allows and requires people to understand themselves as bearers of particular identities and actors in various relationships that are defined by certain values.” (Walker, 1998, p.10)

Volgens Walker faciliteren gemeenschappen de vorming van morele opvattingen door een gedeeld vocabulaire, gemeenschappelijke voorbeelden en verhalen, en door formats voor deliberatie. Deze gemeenschappelijke bronnen zijn niet statisch, maar zijn steeds onderwerp van debat en verder onderzoek. Er is sprake van een *“ongoing process of self-expression an mutual influence, through an appeal to mutually recognized values.”* (1998, p.62) Door ethische reflectie worden mensen zich bewust van hun identiteit. Wie ben ik, welke rol speel ik in (werk)relaties, welke waarden zijn daarbij relevant? Hoe mensen hun eigen identiteit ervaren wordt mede bepaald door hun werk en de daar geldende waarden. Hier ligt een verantwoordelijkheid en een kans voor organisaties.

Wat moet een organisatie doen om zo'n morele gemeenschap te worden? Leaders moeten de *'moral space'* open houden (Walker, 1999). In deze morele ruimte kan de dialoog plaatsvinden over wat we doen, wat voor goeds dit oplevert en wat we ervoor nodig hebben. Anders gezegd: wat zijn de morele kosten en baten. De uitkomsten van de dialoog zullen steeds aan verandering onderhevig zijn, aangezien de situatie ook steeds verandert. In tegenstelling tot Kant die stellig is in zijn opvatting dat uit was *is* niet kan worden afgeleid wat *zou moeten zijn* (Kant, 1997/1786) zal in het expressieve-collaboratieve model op basis van ervaringen en verhalen van gedachten worden gewisseld en bepaald welke keuzen moeten worden gemaakt of welke handeling moet worden uitgevoerd. Vervolgens zal de empirie uitwijzen of dit de juiste keuzen waren. Ethiek is in dit model een combinatie van *inhoud* – de kennis van de situatie, van morele uitgangspunten, waarden en modellen – en een voortdurend *proces* van reflectie, gevoel, interpretatie en leren. En bij dat proces moeten alle belanghebbenden worden betrokken.

Tot slot wil ik ingaan op het thema verantwoordelijkheid aangezien dit zo sterk verbonden is met moraal. Walker gaat in haar boek uitgebreid in op het gedachtegoed van Goodin (1985), die een relatie legt tussen iemands verantwoordelijkheid en de mate waarin anderen geraakt worden door zijn of haar handelingen.

[S]pecial responsibilities derive from the fact that other are dependent upon you and are particularly vulnerable to your actions and choices. What seems true for children in particular also seems to be true for other kin, neighbors, countrymen, and contractors. To some greater or lesser extent, they are all especially dependent upon you to do something for them; and your varying responsibilities toward each of them seem roughly proportional to the degree to which they are, in fact, dependent upon you (and you alone) to perform certain services. (Goodin, 1985, geciteerd door Walker, 1998 p. 87)

Veel verantwoordelijkheden volgen uit het feit dat anderen van jou afhankelijk zijn en in het bijzonder van jouw handelingen en keuzen. De mate van verantwoordelijkheid is recht evenredig met de mate van deze afhankelijkheid. Dit principe verklaart beter dan de traditionele theorieën waarom we intuïtief een relatie leggen tussen de gepercipieerde verantwoordelijkheid en de intensiteit van de relatie. Het Goodin's *principle of individual responsibility* luidt dan als volgt:

"If A's interests are vulnerable to B's actions and choices, B had a special responsibility to protect A's interests; the strength of this responsibility depends strictly upon the degree to which B can affect A's interests." (Ibid., p. 87)

Walker beperkt de verantwoordelijkheid tot verplichtingen die speciale relaties met zich meebrengen zoals familie- en vriendschapsbanden of die tussen contractanten, tussen geveer-ontvanger en tussen degene die iets belooft en degene de belofte krijgt. Daarnaast is er sprake van verantwoordelijkheid voor volslagen vreemden, maar alleen wanneer er sprake is van nabijheid en jij de enige bent die in staat is hulp te bieden en de behoefte urgent is. Het bekende voorbeeld is dat van een toevallige voorbijganger die ziet dat een klein kind in een diepe vijver valt.

Goodin gaat – naar mijn idee terecht, maar volgens Walker ten onrechte – een stap verder. Niet alleen nabijheid of een gedeelde geschiedenis brengen verantwoordelijkheden met zich mee: ook anderen ver weg en toekomstige generaties kunnen worden geraakt door ons (niet) handelen. Onze verantwoordelijkheid reikt daarmee verder dan die voor onze directe relaties en omgeving.

Samengevat zijn de punten die Walker aandraagt de volgende:

- Naast een theoretisch-juridisch model voor ethiek is er een expressief-collaboratief model.
- Moraal komt tot stand in een sociale dialoog over waarden en verantwoordelijkheden.
- Ethiek is een combinatie van inhoud en proces.
- We dragen speciale verantwoordelijkheid voor diegenen van wie de belangen geraakt worden door onze handelingen en keuzen.

In dit hoofdstuk heb ik de ontwikkeling geschetst van zorgethiek; een ethische theorie die niet stoelt op morele wetten, die niet onpersoonlijk, onpartijdig en abstract is. Een ethiek die niet alleen uitgaat van logica en algemene formules waarmee de uitkomst van de morele beoordeling voor elke geïsoleerde individuele actor gelijk zal zijn. De ethiek die ik hier heb samenvat is een proces tussen en voor mensen. Ik heb voor deze schets gebruik gemaakt van drie belangrijke werken van invloedrijke filosofen. Noddings vertrekt vanuit onze gedeelde ervaring met zorg en beschrijft de ethiek vanuit de directe relatie tussen mensen. Tronto verbreedt de zorgethiek naar organisatie en instituties en haalt haar daarmee uit het private domein en Walker laat ten slotte zien hoe ethische opvattingen vorm kunnen krijgen, en hoe groepen, instituties en organisatie als morele gemeenschappen kunnen functioneren.

Net zo min als leiderschap gaat om de persoon van de leider gaat ethiek om de persoon van de morele actor. *Leadership, in short, is very much a we-thing*, zegt Haslam, want leiderschap gaat om leiders én volgers, en om de identiteit van de groep. Vrij naar Haslam kunnen we zeggen: *ethics, in short, is very much a “we-thing”*. Want ook ethiek ontstaat waar mensen samenkomen, waar wordt gezorgd en waar relaties en identiteiten worden gevormd. In het volgende hoofdstuk komen deze twee lijnen bij elkaar. Ik zal laten zien op welke wijze nieuwe leiders gebruik kunnen maken van de kennis en ervaring uit de zorgethiek.

4. Zorgethiek als morele basis voor nieuw leiderschap

Morele vraagstukken voor nieuwe leiders

In de voorgaande hoofdstukken heb ik twee ontwikkelingen geschetst: de veranderende visie op leiderschap en een nieuwe invalshoek in de ethiek. Traditioneel gaat leiderschap over de leider zelf, over haar deugden, karaktereigenschappen en vaardigheden. Onder invloed van de verlichting, de wetenschap en de industriële revolutie verschoof het accent van het natuurlijke leiderschap naar management en transactioneel leiderschap. Het bijpassende mensbeeld was dat van het onafhankelijke autonome individu. De ruilrelatie en het welbegrepen (materiële) eigen belang vormden de basis voor het aansturen van ondergeschikten. In onze huidige ideeën over leiderschap staat de leider niet meer centraal, maar is het perspectief verschoven naar de leider-volgerrelatie. De leider is onderdeel van een groep, behartigt de belangen van haar groep door vorm te geven aan de waarden en doelen die de groep nastreeft. Hierbij is in veel mindere mate sprake van top-down leiding geven. Leiderschap wordt gezien als een ontwikkelingsproces gericht op zingeving en op de motivatie gezamenlijke doelen te bereiken. Dit doet de leider niet door sturen, plannen of onderhandelen, maar door charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht.

Ethiek is in de tweede helft van de twintigste eeuw eveneens veranderd. Met de ontwikkeling van zorgethiek is ook hier de relatie tussen actoren centraal komen te staan. Het mensbeeld dat ten grondslag ligt aan deze ethiek is hetzelfde als dat van het transformationele leiderschap zoals in hoofdstuk twee is besproken: de mens is ten diepste gerelateerd. We hebben behoefte aan groei en ontwikkeling en een natuurlijke neiging om te zorgen. Deze neiging leidt er rechtstreeks toe dat we morele actoren willen zijn. Zorg wordt erkend als intrinsieke waarde. We oordelen moreel positief over diegenen die goed voor andere mensen, dieren, milieu en omgeving zorgen.

Wanneer we deze twee ontwikkelingen combineren rijst de vraag welke morele vraagstukken er nu op het bord van leiders in organisaties liggen. En als we dat weten kunnen we bepalen hoe zorgethiek een bijdrage kan leveren aan het hanteren van deze problemen. Ik begin met de vraagstukken. Er zal nog steeds voldoende winst gemaakt moeten worden voor de continuïteit van de organisatie, maar daar komen andere doelen bij. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen met respect voor *people*, *profit* en *planet*

is allang geen modegril meer. De *profit*-kant is niet uit beeld, maar we zien wel dat bedrijven die in ontwikkelingen voorop lopen in hun jaarverslagen niet meer alleen verslag doen van de pure winst uitgedrukt in geld. Ook andere – maatschappelijke – doelstellingen spelen een rol. In toenemende mate zijn organisaties zich bewust van hun zorgplicht als het om het milieu gaat. Aan de *planet*-kant zien we het vergroenen van organisaties: minder energie, minder afval en een productieproces van *cradle to cradle*. De *people*-kant gaat enerzijds over de wijze waarop een organisatie met haar werknemers omgaat en anderzijds over de klant. Daarbij springen zaken als het voorkómen van kinderarbeid en het verbeteren van arbeidsomstandigheden het eerst in het oog. Ik zal straks laten zien dat de zorg voor personeel nog veel verder kan gaan en zou moeten gaan. Vanuit het perspectief van de klant stellen organisaties zich de vraag of het product dat ze verkopen op langere termijn goed is voor de klant. Welk effect heeft mijn product op de klant, op zijn mens-zijn en zijn relaties? Een vraag waar fastfoodketens zich onder druk van consumentenorganisaties mee bezig houden. Ook de producenten van baby-televisieprogramma's, bedoeld om baby's voor de buis te parkeren en ze een poosje stil te houden, zouden zich wat mij betreft nog eens achter hun oren moeten krabben. Zorgethiek legt nieuwe dilemma's bloot. Naast bestaande overwegingen moeten keuzen getoetst worden aan de waarden die de zorgethiek met zich meebrengt, zoals sociale verbondenheid, samenwerking en vertrouwen. Het effect van een handeling op relaties gaat een rol spelen, evenals de mogelijkheden van mensen zich te ontwikkelen tot zorggevende morele actoren.

Het goede nieuws voor leiders is dat zij morele vraagstukken niet alleen hoeven op te lossen. Dat kan namelijk het beste samen met de medewerkers of volgers. Inzichten uit de zorgethiek kunnen daarbij helpen. Het samen oplossen begint bij het stellen van de doelen, gaat door bij het verdelen van taken en is vervolgens terug te zien in hoe mensen in de organisatie met elkaar omgaan. De leider heeft hierin natuurlijk wel een bijzondere positie. Zij zal als rolmodel moeten handelen naar de waarden van de organisatie. Dat vraagt de nodige kennis en vaardigheid naast een houding waaruit zichtbaar wordt dat zij het groepsbelang boven haar eigen belangen stelt.

Zorgethiek beïnvloedt dus zowel de inhoud als het proces van leidinggeven; de inhoud, omdat het aan bestaande dilemma's een extra invalshoek toevoegt en nieuwe vraagstukken opwerpt, het proces, omdat het een collaboratieve aanpak biedt voor het oplossen van deze morele problemen. En omdat zorgen en leiden activiteiten zijn die

sterk op elkaar lijken, kan een leider haar voordeel doen met de inzichten uit de zorgethiek.

Parallellen tussen leiden en zorgen

Eerder heb ik kort laten zien dat leiden en zorgen op een aantal opvallende manieren overeenkomen. Om te beginnen zijn het beide processen waarin de relatie tussen gever en ontvanger een belangrijke rol speelt. Een zorgethische relatie kent volgens Noddings (1984) de volgende aspecten: ze is niet vrijwillig, niet zonder meer inwisselbaar, er is gelijkheid qua respect, maar niet qua rechten, ze is gericht op toenemende onafhankelijkheid en op het 'bemachtigen' van verantwoordelijkheid. Deze aspecten gelden onverkort voor leiderschapsrelaties in organisaties.

Een tweede overeenkomst is dat er fasen in je leven zijn waarin zorg wordt ontvangen en fasen waarin zorg wordt gegeven. En net zo zijn er perioden waarin je leiding geeft of geleid wordt. Daarmee zijn het wederkerige processen in die zin dat er ervaring wordt opgedaan vanuit de verschillende perspectieven van het proces. Dat maakt dat je je kunt inleven in beide posities; die van leider en volger, van verzorger en verzorgde. Dit inzicht helpt je om te denken als die ander vanuit zijn of haar de positie. We weten dat we gelijk zijn in onze afhankelijkheid, fysieke en mentale kwetsbaarheid, in onze behoefte aan zorg en de waarde die we hechten aan relaties.

In de derde plaats is er de aandacht voor ontwikkeling. Zowel bij transformationeel leiderschap als bij ethische zorg gaat het om de ontwikkeling of verbetering van respectievelijk de organisatie en de zorgontvanger. Voor mensen is het evident dat zij zich vanaf hun geboorte ontwikkelen en dat in feite hun hele leven blijven doen. In organisaties is inmiddels duidelijk dat verandering het enige is dat blijft. Goede zorg en goede leiding stimuleren deze ontwikkeling.

Ook in potentieel problematische aspecten komen de twee processen overeen. De actoren verschillen in afhankelijkheid en in macht. Zorggever en leider hebben meer vrijheid. Hoe inlevend of vaardig zorg ook wordt gegeven, we kunnen er niet omheen dat de zorggever degene is die handelt en uiteindelijk bepaalt of, en zo ja hoe, zij dat doet. Datzelfde geldt voor de leider, die meer rechten en mogelijkheden heeft dan de volger. Het ideaal dat je uitgaat van de behoeften van de ander is in de context van organisaties slechts tot op zekere hoogte te realiseren, en dat geldt overigens ook in veel andere contexten. En de vraag is of het wenselijk zou zijn volledig met de volger of

zorgontvanger mee te gaan. De verzorger – opvoeder, docent, arts – heeft vanuit de kennis en ervaring zelf ook een idee van wat goed is voor de ander. Datzelfde geldt voor de doelen van organisaties. Dat zijn geen optelsommen van de doelen van de individuele medewerkers. Soms zal een leider behoeften van volgers moeten negeren. Het is dus zoeken naar de balans tussen sturen en volgen, tussen paternalisme en autonomie. En simpelweg tussen conflicterende waarden en belangen.

Het tweede aspect dat mogelijk problematisch is, is verantwoordelijkheid. In eerste instantie zeggen we dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen keuzen en handelingen, maar als we zorgen en leiden als processen tussen gevers en ontvangers definiëren wordt het minder duidelijk waar de grens ligt. Is de arts verantwoordelijk voor het herstel van de patiënt? Zijn ouders verantwoordelijk voor het gedrag van hun kind? Is de leider verantwoordelijk voor de wijze waarop de medewerkers hun taken uitvoeren? Verantwoordelijkheid is niet langer een kwestie van alles-of-niets. Als er voor je gezorgd wordt betekent dat niet dat je alles aan de ander moet overlaten: er is sprake van gezamenlijke verantwoordelijkheid. En dat kan lastig zijn, want we zijn doorgaans gewend individuen ter verantwoording te roepen. Het delen van verantwoordelijkheid kan een manier zijn om je in te dekken.

De oplossing voor deze mogelijke problemen ligt daar waar ze ook ontstaan: in de relatie. Door samenwerking, dialoog en overleg komen mensen in een morele gemeenschap tot het vaststellen van waarden en het verdelen van verantwoordelijkheden. Het is aan de leider om te zorgen dat de organisatie als een morele gemeenschap gaat functioneren.

Organisatie als morele gemeenschap

Zoals Walker (1998) stelt faciliteren gemeenschappen de vorming van morele opvattingen. In een doorlopend proces van overleggen, afstemmen, onderzoeken en samenwerken komen groepen tot een gedeeld beeld van hun morele waarden en doelen. Ook organisaties functioneren als morele gemeenschappen. Dat proces gaat vanzelf: in iedere organisatie ontstaan '*Shared Values*'; de veel besproken zevende S uit het 7-S organisatie-analysemodel van McKinsey.

Op basis van de uitgangspunten van zorgethiek en het expressief-collaboratieve model is hier meer uit te halen, met als resultaat een sterker fundament voor de samenhang en binding in een organisatie. De organisatie zal op zoek moeten naar

passende methoden voor deliberatie waarbij zoveel mogelijk medewerkers kunnen participeren. Dit overleg kan bijvoorbeeld de vorm krijgen van een socratisch gesprek. Het vertrekpunt is een moreel probleem in de vorm van een verhaal. Gezamenlijk wordt dit verhaal geanalyseerd, aangevuld en verduidelijkt. Wie zijn de betrokkenen en wat zijn hun onderlinge relaties, hoe zien zij zichzelf en elkaar, en hoe verhouden zij zich tot de sociale structuren en instituties? Daarnaast vertelt het verhaal de geschiedenis: hoe zijn we tot hier gekomen en wat is er tot nu toe gebeurd? In plaats van het toepassen van principes maak je gebruik van een narratieve structuur van moreel begrip. Op die manier krijgen we vat op de morele implicaties van de situatie. Dit analyseren van verhalen is een doorlopende activiteit. Er is sprake van een *“ongoing process of self-expression and mutual influence, through an appeal to mutually recognized values.”* (Walker 1998, p.68). Door iedereen bij het overleg te betrekken en gezamenlijk vast te stellen wat de groep belangrijk vindt, worden waarden in de organisatie vanzelf gemeenschappelijk gedragen. Waarden die uitsluitend in en door de top van het bedrijf worden bepaald, zullen daarna op medewerkers moeten worden overgedragen. De moeite die het kost om medewerkers deze waarden te laten internaliseren kun je in het collaboratieve besparen.

De problemen die je moet oplossen raken de maatschappij. Je eigen medewerkers zijn die maatschappij. Iedereen draagt vanuit het eigen referentiekader bij aan moraliteit als een progressieve wederzijdse erkenning en afstemming. Of zoals Walker het formuleert:

“It’s the idea that deductively modeled theory-and-application in ethics should give way to a narrative understanding of moral problems and moral deliberation. I’ll use this central idea of narrative as a way to shift perspectives; from thinking about morality as a theory applied to cases, to thinking about morality as a medium of progressive acknowledgement and adjustment among people in (or in search of) a common and habitable world.” (1999, p. 350)

Hiervoor hoef je niet alleen uit te gaan van verhalen uit het verleden. Je kunt ook gezamenlijk het verhaal van de gewenste toekomst analyseren en op die manier de richting bepalen die de organisatie uit wil gaan.

Over de morele identiteit van leider en volger

Ieder mens heeft een maatschappelijke identiteit die wordt gevormd door de sociale rollen die hij vervult en de groepen waarvan hij deel uitmaakt. Daarnaast hebben we een morele identiteit die voortvloeit uit ons morele handelen. Korsgaard (1996) noemt dit

een praktische identiteit omdat deze tot uitdrukking komt in wat we doen. En wat we doen hangt af van de keuzen die we maken. Daarbij hanteren we principes die we zelf bepalen op basis van wie we willen zijn. Om als leider integer te zijn is het belangrijk dat deze twee identiteiten een eenheid vormen. Heelheid in woord, gedrag, positie, verantwoordelijkheid.

De identiteit van een mens is niet een vaststaand gegeven, maar wordt gevormd door een combinatie van een innerlijke bron (de eigenschappen en vaardigheden) en een externe bron (de handelingen en keuzen die hij in de loop van zijn leven maakt). Identiteit is dus aan verandering onderhevig (Van Hees, 2003). Wanneer het handelen van de actor een balans laat zien tussen de interne en externe bronnen herkennen we dit als authenticiteit. Dit is de basis voor integer handelen. De morele gemeenschap waarvan je deel uitmaakt bepaalt daarom mede iemands identiteit. In het model voor morele besluitvorming van Van Es (2011, p. 228-229) komt dit in fase drie duidelijk naar voren. Hier stelt de leider zichzelf de vraag wat het besluit betekent voor de identiteit van haarzelf, de organisatie en haar professie: wat doet dit besluit met mij? Wat doet het met ons? Organisaties hebben dus invloed op de identiteit van hun medewerkers. Of ik bijvoorbeeld een ontaarde moeder of zorgzame moeder ben, is mede bepaald door de mogelijkheden die mijn werkgevers hebben geboden het moederschap op een aanvaardbare wijze met het werk te combineren. Een leider moeten zich bewust zijn van de waarden van zichzelf, van de organisatie en van de medewerkers. Wanneer het werk om handelingen en keuzen vraagt die niet overeenkomen met de identiteit van de medewerker leidt dit tot stress. Een leider moet een medewerker geen handelingen laten verrichten die sterk in strijd zijn met zijn identiteit. Daarom is het expressief-collaboratieve model voor ethische besluitvorming zo waardevol, want hier komen oplossingen, waarden en identiteit bij elkaar. Zoals Walker het formuleert:

“Resolutions of moral problems are more or less acceptable depending on how they sustain or alter the integrity of the parties, the terms of their relationships, and in some cases the meaning of moral (and other) values that are at stake.”
(Walker 1998, 70)

Wanneer de normen die een leider aanlegt niet meer overeenkomen met de normstelling die de rest van de organisatie verwacht, kunnen zich allerlei vormen van vermijding voordoen (Camps, Stoker en Jurgens, 2008). Aan de hand van een aantal vragen stelden Camps et al. vast welke leiderschapstijl de respondent – zelf

leidinggevende – heeft en wat de stijl is van degene van wie de respondent zelf leiding krijgt. Als de leider van de respondent sterk transactioneel is wordt de respondent gestuurd op het najagen van het eigen belang. Deze respondenten toonden significant meer begrip voor onethisch gedrag in een aantal casussen die in het onderzoek werden voorgelegd. Het ging daarbij bijvoorbeeld om het toe-eigenen van bonussen door de top van een bedrijf dat verlies heeft geleden en de medewerkers al jaren geen loonsverhoging heeft kunnen geven, met als argument dat de salarissen aan de top marktconform moesten blijven.

Zorgethiek stelt dat het verlangen een moreel wezen te zijn een universele menselijke eigenschap is. Een leider zorgt voor haar morele zelf door op een ethische wijze leiding te geven, dus met aandacht voor de belangen van de organisatie, de mensen die er werken en de omgeving. Het is daarnaast de taak van de leider om het medewerkers eveneens mogelijk maken zich als moreel wezen te ontwikkelen, zowel in hun werk als daarbuiten. Als een leider zorgt voor veel externe druk door te bepalen hoe de medewerkers moeten handelen, ontnemt zij hun de mogelijkheden zelf te kiezen en vermindert daarmee hun ethische capaciteiten. Wanneer iemand lang of vaak werk moet doen dat tegen de eigen principes of waarden ingaat, kost dat veel energie. Het is een van de bekendste bronnen van een *burn-out*. De leider kan deze capaciteiten juist vergroten door ruimte te geven voor reflectie en dialoog. Dat is uiteindelijk goed – en gezond – voor zowel de organisatie als haar medewerkers.

Een laatste kanttekening bij de identiteit: het is inmiddels gebruikelijk voor (grotere) organisaties om zich te bezinnen op de identiteit van de organisatie als geheel. *Employer-branding*, het neerzetten van het bedrijf als merk in haar rol van werkgever, is tegenwoordig een veelgebruikte manier bij het werven van personeel. Niet alleen werk dat je doet bepaalt je identiteit, maar ook de organisatie waar je werkt. Dit heeft als effect dat mensen zullen solliciteren bij organisaties die bij hun waarden passen en dat leidt vervolgens tot redelijk homogene morele gemeenschappen. De leider zal zich van dit effect bewust moeten zijn. Het verdwijnen van tegengeluiden in een organisatie kan een zwakte worden.

Het leiden van een zorgzame organisatie

Voorgaande inzichten over de organisatie als morele gemeenschap, over leiden en zorgen, over morele dilemma's en over identiteit laten zich vertalen naar een opdracht

voor leiders die zorgzame organisaties willen opbouwen en aansturen. Deze wil ik formuleren aan de hand van de relatie tussen de fasen van zorg die Tronto (1993) onderkent en de aspecten van leidinggeven van Stoker; richten, inrichten en verrichten (Stoker & Kolk, 2003). Van de fasen van Tronto zijn hier de eerste drie van belang: *care about*, *care for* en *care giving*. Bij het vormgeven van een organisatie wordt onderscheid gemaakt tussen het richtings-, inrichtings- en verrichtings- niveau. Op richtingsniveau gaat het om de strategie van de organisatie, op inrichtingsniveau om de vertaling in structuren, systemen en competenties, en op verrichtingsniveau gaat het om de uitvoering.

Richten

Bij het richten van een organisatie wordt een visie gevormd van de toekomst van het bedrijf. Hoe zien we de toekomst? Waar gaan we voor? Wat zijn onze idealen? Deze visie wordt vertaald in een missie. Hierin beschrijft de organisatie wat haar rol zal zijn in het bereiken van de gewenste toekomst. Wat is onze meerwaarde, onze betekenis en ons bestaansrecht? Wat zijn onze normen, waarden en overtuigingen? Welke doelen stellen we onszelf, wat zijn onze ambities? Vervolgens formuleert de organisatie een strategie: Hoe komen we daar? Waar en met wie moeten we rekening houden? *Who do we have to care about?* Dit vraagt aandacht en opmerkzaamheid van iedereen die bij het proces is betrokken.

Om uit te leggen welke rol zorgethiek hierbij kan spelen wil ik terugkomen op de 'foute' voorbeelden van Covey (zie blz. 21). Waarom irriteerden die me nu zo? De ouders lijken in het genoemde voorbeeld de identiteit, de eigenschappen en keuzen van hun zoon te respecteren, maar uiteindelijk gaat het toch om hun eigen gelijk: 'Zie je wel, studeren is toch beter'. Een leider zet de kaders neer voor het proces waarlangs visie, missie en strategie tot stand komen. Maar het is arrogant en paternalistisch om te denken dat de leider die het beste zelf kan bepalen, om vervolgens veel geld te investeren in interne communicatie om de rest van de organisatie top-down van de missie en visie te doordrenken. Vanuit het perspectief van de expressieve collaboratie is het juist van belang het project van zingeving gezamenlijk op te pakken. Hoogleraar organisatie-ethiek Roger Steare zegt hierover in *People Management*:

"Hard-core research (...) clearly demonstrates that great leaders possess core moral values such as humility, self-discipline and fierce resolve. But great leaders do not engage employees merely by telling them what the values are. Get employees involved in a big conversation about what your organisation's values

ought to be - and constantly apply them in the workplace, then people will engage.” (Smedley, 2009)

Een tweede les uit de zorgethiek gaat niet zozeer om het proces maar om de inhoud. Bij het bepalen van de stakeholders van wiens belangen de organisatie in haar missie uitgaat horen niet alleen degenen die financieel aan de organisatie zijn gebonden, maar iedereen die door de organisatie wordt geraakt: *there is more to care about!* Want zoals Goodin en Walker (1998) het formuleren: we dragen speciale verantwoordelijkheid voor diegenen van wie de belangen geraakt worden door onze handelingen en keuzen. En daar zou ik aan willen toevoegen dat het niet alleen om mensen gaat, maar ook om de natuur en het milieu. Je handelt vanuit de zorgethische overtuiging dat een organisatie meer verantwoordelijkheden heeft dan te zorgen voor winst en continuïteit.

Inrichten

Over het zorgproces zegt Tronto (1993) dat de vier fasen in de zorg congruent moeten zijn. De leider moet de organisatie dus zo inrichten dat de zorg, die in de doelen is vastgelegd, waar wordt gemaakt in de wijze waarop het werk is georganiseerd. Dat betekent op zijn minst dat er ruimte is voor betekenisvolle relaties, voor samenwerkingsrelaties tussen collega's maar ook voor het combineren van verschillende rollen in verschillende sociale verbanden. Werk moet gecombineerd kunnen worden met zorg voor kinderen, mantelzorg of vrijwilligerswerk, willen medewerkers een ethisch 'heel' mens kunnen zijn. Organisaties en hun leiders erkennen hiermee hun verantwoordelijkheid voor de mensen in de organisatie, voor de structuren en systemen. Zij zorgen op deze manier voor een zorgzame organisatie (*care for*). Bij het inrichten vraagt het verdelen van verantwoordelijkheden speciale aandacht, aangezien die direct verbonden zijn met bevoegdheden en de mogelijkheid keuzen te maken.

Gezien het belang van het werk voor de identiteit van de medewerker zal er bij het inrichten moeten worden nadacht over de kwaliteit van de arbeid, over keuzevrijheid, afwisseling, waardering, maar vooral ook over de contacten die de medewerker tijdens het werk met collega's, klanten en ondergeschikten heeft. Op die manier wordt een organisatie een plaats van saamhorigheid. Roger Steare vertelt in een interview met dat hij in adviestrajecten aan directies die vraag stelt: 'Maakt u van uw organisatie een plaats van saamhorigheid?' Familiebanden, vriendschapsnetwerken en buurschappen zijn sociale structuren die al duizenden jaren bij mensen horen. Bij deze structuren vinden we de term saamhorigheid goed passen. Voor organisaties, structuren

die nog maar enkele eeuwen oud zijn en die tot nu toe gezien zijn als een plek van exploitatie, is dit nog niet zo gebruikelijk. Steare: *"In fact, the modern corporation is a deeply dysfunctional form of human association,"* (Birchfield, 2010) Met dysfunctioneel bedoelt hij dat organisaties zijn gebouwd op eigen belang, ze zijn niet rechtvaardig of democratisch. Er is sprake van uitbuiting en van het afschuiven van verantwoordelijkheden. Vanuit zorgethisch perspectief is het wenselijk dit te veranderen.

Een mooi voorbeeld van een organisatie die hoog scoort op medewerkers-tevredenheid, die het personeel weet te binden en te boeien, is Google. Bij het inrichten van de organisatie is gekeken naar de behoefte van medewerkers in meest brede zin. Daarom kun je de was meenemen naar kantoor, is er een crèche en naschoolse opvang, ruimte om te sporten en een loungeplek met bibliotheek. Bovendien mogen ze een deel van de werktijd wijden aan eigen initiatieven en projecten. De organisatie functioneert als een leefgemeenschap. Ik erken dat daar ook gevaarlijke kanten aan zitten. Mocht het economisch slechter gaan en er ontslagen vallen dan verliezen mensen niet alleen hun baan en inkomen, maar ze raken ook een zorgstructuur kwijt. Daarom is het belangrijk enige mate van onafhankelijkheid te houden en ook buiten het werk een voldoende betekenisvol sociaal netwerk te onderhouden.

Verrichten

Bij het verrichten gaat het volgens Tronto (1993) om competentie, om de kennis, vaardigheid en houding waarmee gewerkt wordt. In het verrichten kan de leider een voorbeeldfunctie vervullen door het geven van oprechte aandacht, het expliciteren van handelingsmotieven en door leiding te geven aan het proces van morele deliberatie. Dit geeft charisma en inspiratie. En charisma blijkt veel overeenkomsten te hebben met zorgethisch handelen. Haden (2012) beschrijft tien eigenschappen – sinds Covey een veel gebruikt format – van charismatische mensen. Op nummer één staat: meer luisteren en vragen en alleen advies geven als de ander daarom vraagt. Charismatische mensen praten niet over zichzelf en hun successen, maar zetten juist anderen in het centrum van de aandacht, om van de ander te begrijpen en daarvan te leren. Andere eigenschappen zijn het geven van volledige oprechte aandacht en het focussen op wat je kunt geven of bijdragen en niet op wat er voor jou te halen valt.

Het opbouwen van een relatie kost tijd, daarom moeten leiders niet te snel van baan wisselen. Management Developmentprogramma's zijn er doorgaans zo opgezet dat

een leider twee tot drie jaar een afdeling aanstuurt en dan weer verder gaat. Voor het opbouwen van een betekenisvolle band met de volgers is dit funest. Er is onvoldoende tijd om een gezamenlijk vocabulaire, gemeenschappelijke voorbeelden en verhalen op te bouwen. Daarmee ben je de bouwstenen voor een morele gemeenschap kwijt.

Een zorgethische leider geeft ruimte om moreel te kunnen handelen en kan op basis van *engrossment* en *motivational displacement* elke volger intellectueel stimuleren en persoonlijke aandacht geven. “*Somebody has to be crazy about that kid,*” zegt Noddings (1984). Hiermee bedoelde ze dat iedere leerling ten minste één docent moet hebben die in hem gelooft en die voor hem gaat. Ik denk dat het met medewerkers ook zo is. Je hebt een leider in de organisatie die jou laat weten dat je er toe doet, die je kwaliteiten ziet en oog heeft voor jouw behoeften. *Engrossment* heeft veel gemeen met wat Scharmer (2011) *presencing* noemt. Bij beide houdingen gaat het om het openstaan voor ervaringen en ideeën, waarbij vooroordelen en vaste structuren worden losgelaten. Zowel bij *presencing* als bij *engrossment* ben je helemaal in het nu en gebruik je al je zintuigen om helder waar te kunnen nemen. Het verschil is dat bij *presencing* de actor zelf het middelpunt is van de aandacht en dat bij *engrossment* de focus bij de ander ligt. Een leider kan *engrossment* oefenen. Scharmer geeft hiervoor handvatten. Wie daar niet genoeg aan heeft kan terecht bij de vele werkboeken over Theory-U die er inmiddels zijn verschenen.

Bij het verrichten komt het verschil in positie, rechten en macht het duidelijkst tot uitdrukking. Macht is van zichzelf niet goed of fout: het gaat erom hoe je de macht gebruikt. Doe je dit om jezelf te verrijken, om je eigen positie te verbeteren, of om het belang van de organisatie te behartigen, om gezamenlijke doelen te behalen? Onderzoek van Camps et al. (Camps, Stoker en Jurgens, 2008) toont aan dat macht, *self-entitlement* en transactioneel leiderschap ertoe leiden dat leiders het niet zo nauw nemen met de moraal. Wanneer het eigenbelang en organisatiebelang niet meer overeenkomen, kiezen ze voor het eerste. *Self-entitlement* is ‘...a stable and persuasive sense that one deserves more and is entitled to more than others...’ (Campbell et al., 2004 p.31, geciteerd door Camps, Stoker en Jurgens, 2008, p. 75). Stoker begint haar interpretatie van de rol die macht speelt met een uitspraak van de historicus Lord Acton die stelt dat ‘het morele besef van iemand afneemt naar mate zijn macht toeneemt.’ (Ibid, 2008, p.72) Kipnis, (1972) heeft onderzocht dat leiders met macht gaan denken dat hun eigen ideeën beter zijn, omdat ze nooit worden tegengesproken. De jaknikkers waarmee ze zich omringen

vergroten het gevoel van de leider dat zij heel bijzonder is. Als reactie gaan machthebbers zich assertiever gedragen, eigenen zich allerlei rechten toe en bevoordelen de eigen groep en vooral zichzelf. Door in een organisatie de 'morele ruimte' open te houden, door dialoog en samenwerking wordt voorkomen dat een leider alleen jaknikkers om zich heen heeft. Bovendien kan macht ook een ander effect hebben. Hoogervorst (2011) onderzocht de mate waarin leiders bereid zijn als rolmodel te fungeren en zich op te offeren. Het blijkt dat wanneer ze meer macht hebben ze hier meer toe bereid zijn. Macht leidt namelijk tot meer zelfvertrouwen en dat kan juist een positief effect hebben. Datzelfde effect treedt op wanneer een leider saamhorigheid ervaart tussen de groep en zichzelf.

In hetzelfde onderzoek heeft Hoogervorst gekeken naar de mate waarin leiders genegen zijn aan de behoefte van de volgers tegemoet te komen. Goede zorg zou volgens Noddings (1984) uit moeten gaan van de behoefte van de zorgontvanger (hier: de medewerker). Die bereidheid blijkt afhankelijk van de mate waarin medewerkers laten merken deel van de organisatie te willen zijn en van de mate waarin ze zich vereenzelvigen met de waarden van de organisatie. Dat is niet verrassend en precies in lijn met de definiëring van transformationeel leiderschap door Stoker (1999). Dit leiderschap is immers gericht op de meer immateriële motieven van de organisatie. Stoker stelt dat transformationele leiders het behoeft patroon van de medewerkers een bepaalde richting uitsturen, namelijk de kant op van de missie van de organisatie. Door medewerkers al bij het richten en inrichten van de organisatie te betrekken bij de doelen en waarden van de organisatie zal het dus ook bij de uitvoering makkelijker zijn om voor medewerkers te zorgen en ze te leiden, uitgaande van zowel de individuele behoeften als die van de organisatie.

Zijn hiermee de problemen opgelost?

De directeurs van Vestia hadden Plato moeten lezen en zich meer moeten toeleggen op de ontwikkeling van hun 'waarheidsliefde, vroedheid, zielenadel en rechtvaardigheid.' En Albayrak had ongetwijfeld baat gehad bij meer 'vriendelijkheid, dapperheid, gezelligheid, leergierigheid en bevattelijkheid.' De uitwassen bij Enron en de bankencrisis hadden voorkomen kunnen worden wanneer de leiders hadden gehandeld volgens Kants categorisch imperatief, want toekennen van enorme bonussen kun je niet willen als algemene wet. Om een leider en haar omgeving voor de grootste ellende te

behoeden kom je met de rationele ethische theorieën dus al een heel eind. Waarom zijn de traditionele theorieën dan toch niet afdoende? Waarom denkt een leider amoreel te kunnen handelen en er nog mee weg te komen ook? Het is het gevolg van een klimaat waarin het eigenbelang voor het groepsbelang gaat, waarin ethiek geen onderwerp is van gesprek. Voorbeelden hierboven en milieurampen als die met de Exxon Valdez of de Probo Koala konden plaatsvinden in een organisatie met een verziekte cultuur, waar medewerkers en leidinggevenden langs elkaar heen leven en een ieder-voor-zich mentaliteit heerst. Deze cultuur is kenmerkend voor organisaties die door de leiders en medewerkers wordt gezien als middel om individuele doelen te realiseren; transactionele organisaties.

Van Plato tot Tronto zijn er voor leiders waardevolle lessen te trekken. We moeten in de professionele of bedrijfsethiek niet kiezen tussen zorgethiek en traditionele ethiek, niet tussen expressief-collaboratieve en theoretisch-juridische modellen; het is een en/en verhaal. Voor morele besluitvorming zijn gedegen modellen nodig en kennis van waarden, deugden en principes. Het model van Van Es is als basis voor moreel onderzoek en morele besluitvorming behoorlijk volledig en goed bruikbaar, maar dan moeten in aanvulling hierop in de analysefase relaties nadrukkelijker een rol spelen. Zoals ik in dit hoofdstuk heb laten zien gaat het om meer dan het nemen van beslissingen bij morele dilemma's. Een ethische organisatie is in haar doelen, opbouw en uitvoering een morele gemeenschap waar mensen op basis van overleg en samenwerking hun doelen en waarden bepalen. In een dergelijke morele gemeenschap zullen uitwassen als die van de Vestia-directeuren niet snel voorkomen. Niet alleen omdat de controle beter is – er zijn dan minder mogelijkheden om zaken buiten de openbaarheid te houden – maar vooral omdat de betrokkenen zelf vanuit andere motieven zullen handelen. Zorgethiek zorgt voor een morele voedingsbodem waarop het makkelijker is moreel te blijven handelen dan wanneer winst en eigen belang de boventoon voeren, ook in grote organisaties. Maar werkt het in de praktijk?

Ijsfabrikant *Ben en Jerry's homemade Inc.* staat bekend als een van de eerste bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel heeft. De oprichters, Ben Cohen en Jerry Greenfield, hebben vanaf de oprichting hun nek uitgestoken met een bedrijfsfilosofie die zij toen (1993) al *caring capitalism* noemden. In hun doelstellingen gaan ze uit van *linked prosperity*: welvaart door de effecten van de onderneming op de maatschappij te verbinden met de traditionele economische

prioriteiten van een bedrijf, namelijk te overleven in een concurrerende markt (Reymers 1995). Een verbinding tussen het private en het publieke belang. Mede deze strategie heeft ze groot gemaakt. Heeft Friedman dan toch gelijk? Zijn *linked prosperity*, MVO en *caring capitalism* prima als middel voor winst en continuïteit?

Ik denk dat Friedman hier iets over het hoofd ziet. Cohen en Greenfield waren zelf de eigenaren van het bedrijf. Zij gebruikten geen winst die voor iemand anders was bedoeld, het was hun eigen geld. Hij gaat ervan uit dat eigenaren van ondernemingen, en daaronder versta ik ook aandeelhouders en beleggers, maar één belang hebben: winst. Uit het succes van Ben en Jerry's, maar ook dat de Bodyshop, van de Fair-Tradeketens, van groene beleggingsfondsen en ethische bankiers blijkt dat eigenaren ook mensen zijn. Mensen die hun verantwoordelijkheid willen nemen, die waarde hechten aan de het welzijn van maatschappij, natuur en milieu. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn om te zorgen en die zich ethisch willen ontwikkelen. Voor meer gedeelde belangen, democratie en saamhorigheid hoeven we niet naar het socialistische model van de coöperatie waarin de medewerkers mede-eigenaar zijn. Dan zouden namelijk nog steeds de consumenten en andere stakeholders buitenspel staan. Met *caring capitalism* en *caring leadership* komen we er ook.

Mens zijn is in relatie zijn met anderen en met je omgeving. Het is de basis van een cultuur van op elkaar gericht zijn, een cultuur waarin mensen, zorg en relaties er toe doen. Aandacht voor relaties voorkomt anonimiteit en vergroot de betrokkenheid. En dat is precies waar transformationele leiders effectiever is dan transactionele managers. Wat mij betreft gaan de leiders van morgen laten zien dat ondernemingen de bijdrage van een organisatie aan de maatschappij net zo belangrijk vinden als de winst. Het levert een zorgzame, duurzame maatschappij op en dat is net als vrijheid een '*end in itself*'.

5. Tot besluit

Sinds ik zes maanden geleden begon aan deze scriptie is de financieel economische crisis in veel landen verergerd tot een *'triple dip'*, is het kabinet gevallen, staat de euro onder druk en dreigt Europa uiteen te vallen. In Syrië wil president Assad nog van geen wijken weten en worden dagelijks tientallen mensen gedood. Tien procent van de wereldbevolking bezit driekwart van alles wat er is en 1,2 miljard mensen leeft van minder dan één euro per dag. Er is nog heel wat leiderschap nodig de wereld te maken tot een plaats waar iedereen een menswaardig bestaan kan leiden. En toch heeft met name de economische crisis een positieve keerzijde. Wereldwijd zien we initiatieven van mensen die elkaar weer opzoeken, die gaan delen en samen ondernemen. Of dat nu volkstuinjes zijn in de buurt, het uitlenen van duurzame gebruiksgoederen via spullendelen.nl, koken voor buurtgenoten met thuisafgehaald.nl, met het gemeenschappelijk gebruik van een auto met Greenwheels of het couch surfen. Het zijn niet alleen particuliere initiatieven. Bedrijven en overheden nemen de ideeën al over. In Amerika heeft deze ontwikkeling inmiddels een naam gekregen: *caring capitalism*. Welvaart zonder groei, met zorg voor de planeet en mogelijkheden voor mensen om betekenisvolle relaties aan te gaan, door kleinschaligheid en nabijheid. Relaties waarin voor elkaar wordt gezorgd. Het *caring capitalism* zal *caring leadership* nodig hebben. Dat levert verschillende uitdagingen op waarvan ik er twee wil noemen: die voor de zorgethiek en voor het onderwijs.

De zorgethiek is vooral onderzocht en toegepast binnen de context van de gezondheidszorg, onderwijs en hulpverlening. Dat is niet verbazend aangezien in deze sectoren de mens en zijn relaties onderdeel vormen van het primaire proces. Nu we het belang van relaties ook bij leiderschap hebben vastgesteld opent dit mogelijkheden voor verder onderzoek. Deels zal dit onderzoek empirisch van aard zijn. Vanuit de sociaal wetenschappelijke discipline gebeurt dit al; het gedrags-ethisch onderzoek van Hoogervorst (2011) is daar een voorbeeld van. De filosofie zal het gereedschap moeten blijven leveren; het begrippenkader, theorieën, inzichten, modellen en uitgangspunten. De huidige modellen zijn voornamelijk gebaseerd op het toepassen van regels uit traditionele ethische theorieën. In nieuwe modellen zal de relationele en zorgethische invalshoek een plaats krijgen. Ze moeten bruikbaar zijn in een expressief-collaboratief

proces van morele besluitvorming. En verder zijn er thema's die vragen oproepen voor verder zorgethisch onderzoek, zoals zorg en zorgrelaties in de publieke sfeer, de waarden in een economische omgeving, menselijkheid op internationale schaal en de verantwoordelijkheid voor het milieu en voor toekomstige generaties.

De tweede uitdaging is voor het onderwijs. Ethiek hoort deel uit te maken van alle opleidingen waarvan de afgestudeerden in leidinggevende rollen of beroepen terechtkomen. Dit geldt voor met merendeel van de opleidingen in het hoger onderwijs, en in het bijzonder voor programma's op het gebied van management en leiderschap. Het onderwijs zal om te beginnen gericht moeten zijn op bewustwording, op het ontwikkelen van opmerkzaamheid en aandacht voor waarden en morele dilemma's. De leider zal oog moeten krijgen voor zorg en relaties als intrinsieke menselijke waarden. En zij zal vaardigheden moeten ontwikkelen in het leiding geven aan het morele debat en ethische besluitvorming.

Niet alleen leiders moeten de ontwikkeling van het *caring capitalism* oppakken en uitbreiden. Ook adviseurs en ontwikkelaars op Human Resource-afdelingen kunnen een bijdrage leveren. Daar ligt mijn eigen verantwoordelijkheid en die van mijn HRM-onderwijscollega's. Het onderwijs is bij uitstek de plaats waar mensen hun waarden leren kennen en leren hoe ze ernaar moeten handelen.

Een leider die sterk vasthoudt aan haar morele waarden baseert haar beslissingen op de invloed die deze hebben op anderen. Dit leidt tot betere keuzen en handelingen. En zo wordt een effectieve leider ook een goede leider.

Samenvatting

Leiderschap staat volop in de belangstelling. Niet alleen staan kranten vol voorbeelden van falend leiderschap, ook de wetenschap doet vanuit verschillende invalshoeken onderzoek naar wat leiders doen of zouden moeten doen. Vrij naar Heraclitus kunnen we zeggen dat één mens er duizend waard is als zij een goede leider is. Maar wanneer is een leider een goede leider?

Deze scriptie verbreedt het perspectief voor de ontwikkeling van morele competenties van leiders. Zorgethiek vormt een belangrijke aanvulling op de traditionele ethische opvattingen voor de nieuwe generatie leiders, omdat ze uitgaat van relaties tussen mensen. Mensen hebben zorg nodig, streven naar groei en ontwikkeling en zijn ten diepste gerelateerd. Zorgethiek beïnvloedt zowel de inhoud als het proces van leidinggeven; de inhoud, omdat het aan bestaande morele dilemma's in organisaties een extra invalshoek toevoegt en nieuwe vraagstukken opwerpt, het proces omdat het een collaboratieve aanpak biedt voor het oplossen van deze morele problemen.

De visie op leiderschap in deze scriptie is die van het transformationeel leiderschap (Bass 1984, en Bass & Avolio 1994, Burns 1978, Haslam, Reicher & Platow 2011, Stoker 1999, Stoker & Kolk 2003). De delen over zorgethiek zijn gebaseerd op het werk van Noddings (1984, 2002), Tronto (1993) en Walker (1998, 1999). Het mensbeeld uit de zorgethiek vormt de basis van een cultuur van op elkaar gericht zijn, een cultuur waarin mensen, zorg en relaties er toe doen. Aandacht voor elkaar voorkomt anonimiteit en vergroot de betrokkenheid. En dat is precies waar transformationele leiders effectiever zijn dan 'oude' managers.

Leiden en zorgen zijn processen die een aantal opvallende overeenkomsten laten zien. Iedereen kent fasen in zijn leven waarin je zorg ontvangt en waarin je zorg geeft. Net zo zijn er perioden waarin je leiding geeft of waarin je geleid wordt. Het zijn tweerichtingsprocessen waarbij de partijen verschillen in afhankelijkheid en macht. De voorwaarden voor goede zorg gelden daarom ook voor leiderschap. Die voorwaarden beginnen bij *engrossment* en *motivational displacement*, het tonen van diepe belangstelling en het je verplaatsen in de motivatie en belangen van de ander. Vervolgens worden de fasen van zorg gekoppeld aan de hoofdelementen van leiderschap. De fasen van zorg zijn *care-about*, *care-for*, *care giving* en *care receiving*

ofwel, het rekening houden met, het zorgen voor, zorg geven en het verzorgd worden. In de gangbare opvattingen over leiderschap zijn de taken van leiders het richten, inrichten en verrichten. Bij het richten, het kiezen van je doelen, zou een leider rekening moeten houden met diegenen (mensen, groepen) die, of datgene (omgeving, milieu) dat door de organisatie wordt geraakt. Bij inrichten van de organisatie gaat de zorg een stap verder: het gaat om zorg voor medewerkers, klanten en andere stakeholders. Het verrichten van het werk moet met zorg kunnen gebeuren en dat geldt ook voor het direct aansturen van medewerkers door de leider zelf.

Een leider die vasthoudt aan haar morele waarden baseert haar beslissingen op de invloed die deze hebben op anderen. Dit leidt tot betere keuzen en handelingen. En zo wordt een effectieve leider ook een goede leider.

Literatuur

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Birchfield, Reg, (2010). 'A culture of greed.' *New Zealand Management*, 11745339, Vol. 57, Issue 9.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Camps, T. W. A., Stoker, J. I., & Jurgens, B. J. H. (2008). *Managers zijn struisvogels: Over vluchtgedrag van leidinggevenden*. Maarssen/Utrecht: Reed Business/Berenschot.

Ciulla, J. B. (2009). Leadership and the ethics of care. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 3-4.

Covey, S. R. (2005). *De 8ste eigenschap: Van effectiviteit naar inspiratie* [The 8th Habit: From effectiveness to greatness] (Y. Veenstra Trans.). Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Covey, S. R., & Duchateau, P. (2006). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (36e gew dr ed.). Amsterdam: Business Contact.

Es, R. van (2011). *Professionele ethiek: Morele besluitvorming in organisaties en professies*. Deventer: Kluwer.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Goodin, R. (1985). *Protecting the Vulnerable*. Chicago: University of Chicago Press.

Goossens, T.L.L. (2011). *Het ontwikkelen van de morele competentie, Beoordeling van lesmethoden ethiek voor het hoger beroepsonderwijs*. (niet gepubliceerd)

Haden, J. (2012). '10 Habits of Remarkably Charismatic People'. Website Inc.com <http://www.inc.com/jeff-haden/10-habits-of-remarkably-charismatic-people.html?nav=pop> geraadpleegd op 18 juli 2012.

Hartog, D. N. den, Koopman, P. L., & Vinkenburg, C. (2004). Leiderschap in organisaties: Start van een nieuwe reeks. *Gedrag En Organisatie*, 17(2), 131-141.

- Hartog, D. den, Van Muijen, J., & Koopman, P. (1994). Transactioneel versus transformationeel leiderschap. een analyse van de MLQ in de Nederlandse situatie. *Gedrag En Organisatie*, 7(3), 155-166.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Hove: Psychology Press.
- Hees, M. van, & Verkerk, M. (2003). *Het goede leven: Over oude en nieuwe waarden*. Amsterdam: Boom.
- Held, V. (2006). *The ethics of care. The oxford handbook of ethical theory*. New York: Oxford University Press New York.
- Homerus, & Schwartz, M. A. (1989/ca. 750 v.Chr.). *Ilias & odyssee* (4e dr ed.). Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Genneep.
- Hoogervorst, N. (2011). *On the psychology of displaying ethical leadership. A behavioral ethics approach*. (PhD, Erasmus University Rotterdam).
- Hoogh, A. H. B. de, den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag En Organisatie*, 17(5), 354-382.
- Kant, I., & Mertens, T. (1997/1786). *Fundering voor de metafysica van de zeden*. Amsterdam: Boom.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), 33-41.
- Kohlberg, L., & Goslin, D. A. (1969). *Stage & sequence: The cognitive developmental approach to socialization*
- Luijk, H.J.L. van (1996). Stapvoets door een dilemma. Opzet en achtergronden van een bewerkingsmodel. *Filosofie in Bedrijf*, 1996(22), 33-40.
- Machiavelli, N. (1908/1513). *The prince* [Il Principe] (W. K. Marriott Trans.). London: Dent.
- MacIntyre, A., (2002). After Virtue. Cahn, S.A. en Markie, P. *Ethics. History, Theory, and Contemporary Issues*. Oxford: Oxford University Press.
- NRC Handelsblad (2009). 'Interim-directeur: 'Möllenkamp loog over Maserati' via NRC.nl/archief <http://vorige.nrc.nl/article2140570.ece>, geraadpleegd op 20 juni 2012.
- NRC Handelsblad (2012a). OM bevestigt onderzoek Vestia', via <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/04/14/om-bevestigt-onderzoek-vestia/>, geraadpleegd op 20 juni 2012

NRC Handelsblad (2012b). 'Staal verzweeg Vestia-debacle intern.' Via: <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/03/27/staal-verzweeg-vestia-debacle-intern/>, geraadpleegd op 20 juni 2012

Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley; London: University of California Press.

Noddings, N. (2002). *Educating moral people: A caring alternative to character education*. Berkeley: University of California Press.

Platoon, & Boissevain, H. M. (1948). *De staat = (politeia) : Gesprek over de rechtvaardigheid in mens en gemeenschap* (Verkorte uitg: vert der belangrijke fragmenten, tot één geheel verbonden door verklarende tekst ed.). Amsterdam; Antwerpen: Wereldbibliotheek.

Reymers, K. (1995). *Can Capitalism Be Caring? A case study of Ben & Jerry's Homemade, Inc.* Master thesis State University of New York at Buffalo. Via <http://sociology.morrisville.edu/infospace/thesis.html>, geraadpleegd op 17 juli 2012.

Robinson, S., & Dowson, P. (2012). *Business ethics in practice*. London: CIPD Chartered Institute of Personnel Development.

Sandel, M. (2012). 'Too rich to queue? Why markets and morals don't fit.' *The Guardian*. (12 mei 2012) <http://www.guardian.co.uk/books/2012/may/11/too-rich-to-queue> geraadpleegd 13 mei 2012.

Scharmer, C. O. (2010). *Theory U. leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. [Theory U. Leading from the Future as It Emerges] (G. Brongers, M. Emmerich Trans.). Zeist: Christofoor.

Smedley, T., (2009). 'On the up.' *People Management*, 13586297, 10/22/2009, Vol. 15, Issue 22.

Smith, M. K. (2004). Nel Noddings, the ethics of care and education', *the encyclopaedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/noddings.htm

Sociaal Cultureel Planbureau (2011). *Actuele maatschappelijke ontwikkelingen 2010*. Den Haag, SCP.

Stoker, J. I. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.

Stoker, J. I., & Korte, d. A. W. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.

Stoker, J. I., & Kolk, N. J. (2003). *Grip op leiderschap; toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK.

Tronto, J. C. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. New York: Routledge.

United Nations Development Programme (2011), *Human Development Report 2011, Sustainability and Equity: A Better Future for All*, New York: Palgrave Macmillan.

Vinkenburg, C., Koopman, P. L., & Den Hartog, D. N. (2005). Leiderschap in organisaties: Tot besluit. *Gedrag En Organisatie*, 18(4), 228-233.

Vries, R. E. de, Roe, R. A., Taillieu, T. C. B., & Nelissen, N. J. M. (2004). Behoeftte aan leiderschap in organisaties: Wie heeft het en waarom? *Gedrag En Organisatie*, 17(3), 204-226.

Walker, M. U. (1998). *Moral understandings: A feminist study in ethics*. New York: Routledge.

Walker, M.U. (1999). Keeping the moral space open. Lindemann Nelson, J., & Lindemann Nelson, H. *Meaning and medicine: A reader in the philosophy of health care*. New York: Routledge.

Bijlage 1: Overzicht leerdoelen in praktijkgericht ethiekonderwijs

Bron: T.L.L. Goossens (2011) *Het ontwikkelen van de morele competentie, Beoordeling van lesmethoden ethiek voor het hoger beroepsonderwijs*. (niet gepubliceerd)

Descriptor 1: Kennis en inzicht

Kent het begrippenkader voor ethiek en kan het hanteren (begrippen als moraal/moreel, waarde, norm, belang, deugd, rechtvaardigheid, normatief, integriteit). Heeft kennis van de belangrijkste ethische theorieën (gevolgenethiek, plichtethiek, deugdenethiek en bij voorkeur ook zorg- of relationele ethiek). Kan deze onderling vergelijken en toelichten. Kent de eventuele gedragscodes die onderdeel uitmaken van de eigen professie.

Descriptor 2: Toepassen

Kan in praktijksituaties ethische dilemma's herkennen en beschrijven. Kan de verschillende ethische invalshoeken toepassen op problemen uit de professionele praktijk. Kan een standpunt met argumenten onderbouwen. Kan de gedragscodes toepassen in praktijk-situaties. Kan modellen voor ethische besluitvorming gebruiken bij het bespreken van praktijksituaties.

Descriptor 3: Oordeelsvorming

Kan ethische dilemma's analyseren waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen feiten, vermoedens en meningen. Kan de situatie vanuit verschillende invalshoeken beoordelen en zo in complexe praktijksituaties een eigen standpunt ontwikkelen. Kan een onderbouwing geven voor de te kiezen handelwijze.

Descriptor 4: Communicatie

Kan over ethische kwesties op een constructieve wijze in discussie gaan met vakgenoten en andere betrokkenen. Kan gemaakte keuzen beschrijven en uitleggen en onderbouwd verantwoording afleggen ten aanzien van gemaakte keuzen.

Descriptor 5: Leervaardigheden

In het algemeen moet de professional om te leren in staat zijn te reflecteren. Daarvoor moet hij of zij goed om kunnen gaan met (de balans tussen) persoonlijke overtuigingen en universele ethische overwegingen en is hij/zij zich bewust van het eigen waardenpatroon. Hij/zij accepteert de noodzaak van professionele ethische standaarden.

Bijlage 2: Verantwoording illustraties

Figuur 1 op pagina 21 (Theory-U) komt van de website <http://www.akashananda.nl/Akashananda/Akashananda - Ziel en Zakelijk - Theorie U, Theory U, Otto Scharmer, Presencing.html>

Figuur 2 op pagina 22 (Model morele besluitvorming) is uit het boek van Van Es (2011) p. 165