

# Schaduwen in de Boardroom



Rede uitgesproken door  
Prof. dr. Erik L.H.M. van de Loo

**Prof. dr. Erik L.H.M. van de Loo** is hoogleraar Leiderschap en Gedrag aan Tilburg University, TIAS School for Business and Society. Hij studeerde klinische psychologie aan de Radboud Universiteit (cum laude), promoveerde in 1987 aan de Rijksuniversiteit Leiden en behaalde een Masters Degree in Work and Organisation in Occupational Health bij het SIOO. Tevens volgde hij de opleiding tot psychotherapeut en psychoanalyticus.

Sinds 2001 is hij Visiting Clinical Professor of Leadership aan INSEAD waar hij in Fontainebleau en Singapore Co-director is van het Executive Masters Programme in Consulting and Coaching for Change. Hij is houder van de Visiting Professorial Chair of Leadership at Graduate School of Business, Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lumpur, Malaysia (2012-2014), alwaar hij vergelijkend onderzoek doet naar Board Leadership en Corporate Governance. Daarnaast is hij kerndocent leiderschap aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Hij was eerder hoogleraar Leiderschap en Gedrag aan de Vrije Universiteit te Amsterdam (2008-2013).

Hij is verbonden aan adviesbureau Phyleon, gespecialiseerd in leiderschap en verandering op individueel, groeps- en organisatieniveau. Hij helpt leiders zichzelf beter te begrijpen in hun rol en interactie met individuen, teams en organisaties.

Hij houdt zich in het bijzonder bezig met de psychodynamiek van leiderschap en organisatie- en vraagstukken op het vlak van board leadership en corporate governance.

# Schaduwen in de Boardroom

**Prof. dr. Erik L.H.M. van de Loo**

## **Rede**

In verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Leiderschap en Gedrag bij Tias School for Business and Society aan Tilburg University op vrijdag 20 Juni 2014

## *Ter nagedachtenis aan mijn vader*

© Erik L.H.M. van de Loo, 2014

ISBN: 978-94-6167-196-7

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

[www.tilburguniversity.edu/nl](http://www.tilburguniversity.edu/nl)

---

# Schaduwen in de Boardroom

# Inleiding

Mijnheer de Rector Magnificus,

Zeer gewaardeerde collega's, studenten en toehoorders,

Lieve familie en vrienden,

*Schaduwen in de Boardroom* is een wat mysterieuze titel. Deels is het een knipoog naar de oratie *De schaduw van de verandering* die ik in 2008 hield aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Die *Schaduw* verwees toen naar de allegorie van de grot van de Griekse denker Plato. Is wat men op de wand van de grot ziet de werkelijkheid zelf of slechts een schaduw, een afspiegeling van de werkelijkheid? Wie met Plato op zoek naar de "echte" werkelijkheid de grot uitloopt, zal buiten eerst de verblinding door het licht te boven moeten komen alvorens iets te kunnen zien. Wie in de grot terugkeert om daarover te vertellen, zal binnen eerst weer aan het donker moeten wennen. Vervolgens is het nog maar de vraag of de mensen in de grot willen aannemen dat er een werkelijkheid is die die van de grot overstijgt. De kentheoretische vraag die hier oprijst benader ik als psychoanalyticus met aandacht voor de psychodynamische wisselwerking tussen bewust en onbewust, zichtbaar en onzichtbaar, rationeel en niet-rationeel. Ook de boardroom is een grot van Plato waarin de verhouding tussen schaduw en werkelijkheid aan de orde is. Vandaag wil ik licht op deze schaduw werpen met behulp van het werk van de Zwitserse psychiater Carl Gustav Jung (1875-1961). Daartoe allereerst een korte omschrijving van twee belangrijke Jungiaanse concepten: *Persona* en *Schaduw*.

# Persona en Schaduw



Jung (Jung, 1976) belicht de dynamiek tussen *Persona* en *Schaduw*. Het begrip *Persona*, dat in het Grieks masker betekent, betreft iemands publieke, zichtbare zelf. Persoon als masker. Iemands *Persona* is iemands aangepaste zelf, dat zich vormt in wisselwerking met allerlei van buitenaf werkzame krachten vanuit de opvoeding en de samenleving. Onze *Persona* is daarmee een compromis tussen wie wij zijn en wie wij zouden kunnen zijn. Niet alles van wat wij ervaren en waarnaar wij streven is welkom om onderdeel van onze *Persona* te zijn. De niet welkome aspecten vinden hun plaats in wat Jung onze *Schaduw* noemt. Zo heerst er in elk mens een spanning tussen *Persona* en *Schaduw*. Het geheel van *Persona* en *Schaduw* noemt Jung het *Totale Zelf*. Zelfontwikkeling vraagt erom, aldus Jung, om in contact te treden met de eigen *Schaduw* en te ontdekken wat daarin zoal leeft en schuilgaat. De ontmoeting met de eigen schaduw is als een afdaling in de eigen onderwereld. Zich hiervan bewust geworden kan men proberen om deze hervonden aspecten alsnog in de eigen *Persona* te integreren. Zo ontstaat als het ware een *Persona 2.0* of *3.0*. In de *Schaduw* bevindt zich niet alleen lastig, pijnlijk of onverwerkt materiaal. Het kan ook een opbergplaats of schatkamer zijn voor onbenut en verborgen geraakt potentiëel. Iemand met een vrij rationeel en onbuigzaam *Persona*, draagt mogelijk in de eigen *Schaduw* een niet ontwikkelde of toegedekte creativiteit en speelsheid met zich mee.

Vandaag wil ik enkele elementen belichten die zich als positief potentiëel in de *Schaduw* van de boardroom bevinden en die naar het lijkt zouden kunnen bijdragen aan een evenwichtig en goed bestuur. Kees Cools (2014) identificeert in zijn analyse van goede en slechte Amerikaanse banken risicofactoren voor ontsporing en verval van organisaties. Niet alleen op systeemniveau maar zeker ook op het niveau van persoon en gedrag van de leiders. Het behoeft geen betoog dat het belangrijk is deze risicofactoren te onderkennen en te bestrijden. Dat blijkt al honderden jaren lastig genoeg (Cools, 2014). De laatste jaren is er daarom terecht veel aandacht geweest voor dysfunctionele patronen en voor de pathologie van organisatie en bestuur (Furnham, Pick en Merchant, 2012). Denk aan inmiddels gevleugelde termen als zonnekoning gedrag, perverse beloningsprikkel en versterkt narcistische leiders. Zoals gezondheid meer is dan het ontbreken van ziekte, zo is gezond bestuur meer dan het ontbreken en voorkomen van dergelijke uitwassen en ontsporingen. Wat zijn dan bouwstenen voor effectief en goed bestuur? Het gaat hier zowel om systeembouwstenen als gedragsbouwstenen. Vanzelfsprekend moeten beide categorieën goed op orde zijn. Een in technische zin goed corporate governance systeem zal weinig

waard zijn als de gedrags en cultuurkant niet deugt. Toenemend wordt aan de gedragskant een doorslaggevende betekenis toegkend (Kakabadse en Kakabadse, 2008; Huse, 2009; Lorsch, 2012; Charan et al., 2014; Lückerath, 2014). Ik wil er in deze bijdrage twee gedragscomponenten voor u uitlichten: nederigheid en de moed tot waarheid (Foucault, 2011). Nederigheid omdat het een positief tegenbeeld vormt van de zichzelf niet in de hand hebbende en zichzelf overschattende zonnekoningen, die organisaties en instituties veel schade berokkenen. Het lijkt een ondergewaarde positieve leiderschapsfactor. De moed tot waarheid spreken heb ik als tweede element gekozen omdat dit verwijst naar het grote belang van de individuele verantwoordelijkheid om de eigen stem te laten klinken, als het erop aankomt en juist als dat moeilijk is.



Nederigheid

Recentelijk is er opkomende wetenschappelijke aandacht voor het verband tussen nederigheid en leiderschap (Morris et al., 2005; Owens en Hekman, 2012; Ou et al., 2014). Al eerder hebben onderzoekers zoals Greenleaf (1998) en Collins (2001) het belang van nederigheid voor leiderschap onderkend, maar dan als onderdeel van breder onderzoek. Een van de eerste voorbeelden daarvan is de aandacht voor *dienend leiderschap* (servant leadership) zoals dat eerder door Robert Greenleaf (1998) op de kaart is gezet. Greenleaf kwam tot zijn concept door lezing van het verhaal “Reis naar het morgenland” van Herman Hesse. Hierin onderneemt een groep een mythische reis. Centrale figuur in dit verhaal is Leo die de groep in allerlei opzichten behulpzaam is. Niet alleen praktisch maar ook met gezang en geestelijke ondersteuning. Op een dag is Leo verdwenen en daarmee valt de groep uiteen en de reis in duigen. Veel later blijkt dat Leo die men in de groep als een dienaar kende, in feite de leider was van de Orde die deze reis gesponsord had. Greenleaf zag in Leo het prototype van een dienende leider waaraan de wereld naar zijn oordeel een grote behoefte heeft. Gedegen empirisch onderzoek naar dienend leiderschap is nog maar net begonnen, zo leert een recent literatuuroverzicht van Van Dierendonck (2011). Hij beschouwt nederigheid als een wezenlijk kenmerk van dienend leiderschap. Nederigheid wordt hier niet zozeer benaderd als een individueel kenmerk maar vooral ook als gedrag met een effect op anderen. Zoals het als leider vanuit een houding van nederigheid actief zoeken naar de steun en bijdrage van anderen of het in een breder perspectief plaatsen van het eigen handelen en presteren. Zoals we later zullen zien sluit dit zeer goed aan op onderzoek naar nederigheid en leiderschap waarin gezocht wordt naar de manier waarop nederige leiders in hun omgeving invloed uitoefenen (Ou et al., 2014).

Jim Collins en zijn team hebben in hun befaamde studie *Good to Great* (2001) bedrijven vergeleken die gedurende een periode van tenminste 15 jaar in staat bleken te zijn geweest om in vergelijking met een relevante controlegroep geboekstaafd te kunnen worden als zogenaamde outperformers. Zij scoorden significant beter op een hele reeks prestatie-indicatoren, waaronder die van de beurswaarde. Een van hun meest opmerkelijke bevindingen is die ten aanzien van het leiderschap, in veel gevallen betrof het relatief onbekende en niet op de voorgrond tredende leiders. In tegenstelling tot de veel in het nieuws staande CEO's van de significant slechter presterende bedrijven uit de controlegroep. Er lijkt hier een zekere analogie met de bevindingen van Cools (2014): in zijn onderzoek naar verschillen tussen goede en slechte banken

bleken leiders van slechte banken juist meer te verdienen. Leiders van minder presterende bedrijven bleken bekender en meer in het nieuws dan leiders van excellerende bedrijven. In eerder onderzoek van Cools (2005) waarin hij 25 boekhoudschandaalbedrijven vergeleek met 25 “schone” ondernemingen, kwamen dergelijke bevindingen nog pregnanter naar voren.

Collins introduceerde in dit verband het begrip *Level-5 leadership*. Een level-5 leider is iemand die zeer competent is en die zich met grote wilskracht en bescheidenheid inzet voor het bedrijf. Wilskracht en ambitie zijn groot maar niet gericht op de eigen persoon en persoonlijke belangen. Darwin Smith is een voorbeeld van zo'n level-5 leider. Hij was CEO van Kimberly-Clark van 1971 tot 1991 en transformeerde dat bedrijf van een traditionele papierproducent tot een vernieuwend bedrijf met een enorme toegevoegde waarde. In de onderzochte jaren liet Kimberley-Clark de concurrentie zoals Scott Paper en Procter & Gamble ver achter zich. Smith gold als een zeer bescheiden, krachtige en competente leider. Level-5 leiders nemen persoonlijke verantwoordelijkheid voor fouten en schuiven dat niet af op anderen of externe omstandigheden. Succes delen ze met hun omgeving.



# Deugden en karaktersterkten



Voordat we nader ingaan op recente inzichten over het verband tussen leiderschap en nederigheid, eerst enkele opmerkingen over het onderscheid tussen deugd en karakter. Het is de verdienste van Peterson en Seligman (2004) om het onderzoek hiernaar op bijna encyclopedische wijze in kaart te hebben gebracht. Over alle tijden, culturen en levenbeschouwelijke en religieuze tradities heen wijzen zij op zes universeel geachte deugden: wijsheid, moed, menselijkheid, rechtvaardigheid, gematigdheid en transcendentie. In al deze tradities gelden deze deugden als kenmerken die iemand als “goed” bestempelen. De deugden verwijzen naar abstracte, hoogstaande morele principes die wereldwijd hoog gewaardeerd worden. Om deze deugden in de praktijk te brengen heeft men karakter nodig, of preciezer, men moet kunnen terugvallen op specifieke bij de verschillende deugden behorende karaktersterkten. Neem moed als voorbeeld. Moed wordt door Peterson en Seligman omschreven als de emotionele kracht om ook bij tegenslag of tegenwerking door te zetten en vol te houden. Deze deugd steunt dan op de karaktersterkten van dapperheid, volharding, integriteit en vitaliteit. Of neem de deugd van de gematigdheid die bescherming biedt tegen overmaat en excessen. Bij gematigdheid horen vier karaktersterkten: vergeving en genade, nederigheid en bescheidenheid, voorzichtigheid en zelfbeheersing (zie ook Van de Loo, 2011). Het is overigens zaak om nederigheid en bescheidenheid te onderscheiden. Nederigheid geldt als een intrinsieke deugd, die de persoon voor zichzelf heeft. Bescheidenheid is eerder sociaal zichtbaar gedrag en daarmee meer gericht op perceptie. Vergevingsgezindheid, nederigheid, voorzichtigheid en zelfbeheersing ontwikkel je pas wanneer dat in een specifieke situatie aan de orde is. Het is in alledaagse levenssituaties dat men zijn karakter vormt en kansen neemt of laat liggen om deugdzaam te worden. Deugdzaamheid is een habitus die oefening en discipline vergt.

Voor het doordenken van de relatie tussen nederigheid en leiderschap is het onderscheid van belang tussen de genoemde drie niveau's: de deugd als een abstract principe van menselijke morele goedheid, de specifieke karaktersterkten die een mens voor deugdzaamheid nodig heeft en de concrete alledaagse situaties waarin men de deugden kan oefenen en de eigen morele karakterspielen kan sterken.

Er lijken tekenen van een zekere morele renaissance, dat wil zeggen een hernieuwde belangstelling voor morele ervaring, deugdedthiek en levenskunst.

(Van Tongeren, 2012). Dat trekt ook toenemend sporen in de psychologie, de economie, de bedrijfskunde en in management en leiderschap (Wright, 2007; Eisenbeiss, 2012). Zo is in de psychologie in de tweede helft van de vorige eeuw het focus toenemend op het begrip persoonlijkheid komen te staan. De paradoxale situatie deed zich daarbij voor dat men in de wetenschappelijke zoektocht naar zuivere, universele persoonskenmerken de persoon heeft ‘gezuiverd’ van haar morele basis. Het woord karakter raakte uit de gratie en in plaats daarvan kwam het begrip persoonlijkheid. De morele dimensie als basis van de persoon belandde in de schaduw, terwijl die van oudsher zo belangrijk werd geacht. Denk alleen al aan de aanduiding “een man of vrouw met karakter” (Wright, 2007). Het classificatieschema van Peterson en Seligman (2004) heeft deze verbinding conceptueel en empirisch onderbouwd, overtuigend hersteld. De waarden-crisis in de economie, de financiële sector in het bijzonder, hoeft hier nu niet toegelicht. Ik volsta met een verwijzing naar het voorbeeld van onderzoek dat op gang is gekomen naar *organizational virtuousness*, ofwel naar de deugdzame organisatie (Cameron et al, 2004; Caza et al. 2004).

In termen van Jung kan men zeggen dat deugdzaamheid en de bijbehorende ontwikkelde karaktersterkten (en –zwakten) als menselijke mogelijkheid en opgave lange tijd teveel in de Schaduw zijn beland van het wetenschappelijk discours. Er waren op een bepaald moment eigenlijk geen woorden meer voor. Die woorden komen nu terug waardoor we er preciezer over kunnen nadenken, spreken en onderzoeken.



Nederigheid en  
leiderschap:  
zelfbewustheid,  
openheid en  
transcendentie

Nederigheid heeft een centrale plaats in meerdere leiderschapstheorieën en benaderingen, niet alleen in die van het al genoemde dienend en level-5 leiderschap, maar ook in bijvoorbeeld authentiek en ethisch leiderschap (Van Dierendonck, 2011; Eisenbeiss, 2012). Recent empirisch onderzoek naar nederigheid en leiderschap (Morris et al., 2005; Owens en Hekman, 2012; Ou et al., 2014) benoemt drie cruciale kenmerken van nederige leiders: zelfbewustzijn, openheid en transcendentie.

Nederige leiders onderscheiden zich allereerst door *zelfbewustzijn* in de zin van een realistische en kritische zelfbeschouwing. Zij blijken zich goed bewust van zowel hun eigen sterkten als van hun tekortkomingen. Zij kennen hun Schaduw. Dat betekent dat dit de kans vergroot dat zij hun mogelijkheden en beperkingen ook als leider realistisch inschatten. Nederigheid is dus allerminst zwakheid of onzichtbaarheid. Dit is overigens eens temeer van belang omdat de omgeving waarin leiders opereren een sterke neiging heeft om de impact van de kwaliteit van leiders verkeerd in te schatten. Bij succes van een organisatie is men geneigd de leider te overschatten, bij falen schiet men collectief juist de andere kant op en is er de valkuil van overmatige verguizing. In de literatuur spreekt men hier van de theorie van het leiderschapssprookje (Meindl en Ehrlich, 1987).

Leiders acteren in een psychosociaal veld, waar zij voor hun omgeving als een projectiescherm fungeren. Verlangens, hoop, fantasieën, boosheid, wraakgevoelens, idealisering, rivaliteit, afhankelijkheden, frustraties, magische verwachtingen en wat al niet meer, worden op de leider uitgeleefd en geprojecteerd. Goede leiders verdragen dit en blijven er rustig (genoeg) onder. Wie een realistische kijk op zichzelf heeft, zal zich minder snel door deze niet-rationele dynamiek in de wisselwerking met anderen van slag laten brengen. Deze zelfbewustheid werkt een tweede belangrijk kenmerk in de hand: *openheid voor denkbeelden van anderen en voor andere zienswijzen en opvattingen*. Wie de eigen beperkingen ziet zal eerder open staan voor en op zoek gaan naar de inzichten en bijdragen van anderen. Nederige leiders geven blijk van een meer dan gemiddelde openheid om zelf te willen leren en van anderen te leren. Dit in tegenstelling tot die leiders die denken de wijsheid in pacht te hebben, die niet in staat zijn om eigen beperkingen te zien en die zichzelf schromelijk overschatten of onderschatten.

Het derde genoemde onderscheidende kenmerk van nederige leiders is *transcendentie*. Dit verwijst naar het doorleefde besef dat er werkelijkheden en belangen in het geding zijn die voorrang krijgen op het eigenbelang van de leider. De nederige leider stelt zich ten dienste van het belang dat dat van de eigen persoon overstijgt.

Het is fascinerend om te zien hoe in het leiderschapsonderzoek inmiddels de eerste stappen zijn gezet om met rigoreuze wetenschappelijke analyses nader in kaart te brengen wat de processen en mechanismen zijn waarlangs de invloed van de nederige leider zich voltrekt. Zo richtte een groep onderzoekers (OU et al., 2014) zich op het effect van nederige top-leiders op zowel het top-management team als op het middelmanagement. Op basis van onderzoek in 63 Chinese bedrijven, onder 328 leden van Top Management Teams (TMTs) en 645 middelmanagers ontwerpen zij een model over de impact van nederigheid op de omgeving. De eerste stap in het model is dat de nederigheid van de CEO ertoe leidt dat de CEO juist door het onderkennen van de eigen beperkingen een stimulerend beroep doet op de bijdrage van anderen. Nederigheid versterkt en bemoedigt anderen. Men voelt zich echt uitgenodigd om zelf een bijdrage te leveren en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen. Dit leidt vervolgens tot een hoger niveau van integratie van het Top Management Team (TMT): men werkt meer samen, neemt echt gezamenlijk besluiten, deelt informatie en komt tot een doorleefde gedeelde visie. Deze houding en kwaliteit van het TMT vestigt een algeheel klimaat binnen de organisatie waarin informatie gedeeld wordt, wordt samengewerkt en teams verantwoordelijkheid voelen en nemen. Dit heeft vervolgens een positief effect op de betrokkenheid en de prestaties van individuele middelmanagers. Het levert voldoende sterke aanwijzingen op dat dit een model is om de invloed van nederig leiderschap aan de top verder te onderzoeken.

Het onderzoek kan zich ook richten op individuele leiders zoals Paus Franciscus, die allereerste wordt gezien als een toonbeeld van nederigheid. Zijn populariteit en gezag, ook onder niet Rooms Katholieken, kan mede worden verklaard uit een combinatie van nederigheid met waarachtigheid en moed (Van de Loo en Van Geest, 2014a en 2014b). Maar nederigheid alleen is niet genoeg voor effectief en gezagvol leiderschap.



Integratief, multilevel  
en interdisciplinair  
onderzoek



Het genoemde Chinese onderzoek naar nederig leiderschap (Ou et al., 2014) is tevens illustratief voor de wijze waarop hedendaags leiderschapsonderzoek zich aan het ontwikkelen is. Dit onderzoek is integratief (Aviolo et al., 2009; Kilburg en Donohue, 2011; Hernandez et al., 2011) en richt zich op de veelvuldige en complexe wisselwerkingen tussen meerdere niveau's: de politieke, bedrijfsmatige en sociaal-maatschappelijke context waarin de organisatie zich bevindt, kenmerken van leiders en andere actoren, het geheel aan wisselwerkingen tussen gedachten, gevoelens en gedragingen van alle betrokken stakeholders, de wijze waarop deze worden vertaald in patronen van met elkaar omgaan, de neerslag van dit alles in systemen, praktijken, rollen en structuren en ten slotte de resultaten die hiermee behaald worden. Met nadruk zij gesteld dat het hier om wisselwerkingen in alle richtingen gaat tussen deze niveau's. Systemen en structuren hebben ook hun weerslag op bestuurders en commissarissen en zijn daarmee tevens gedragsbepalende factoren. Een integratieve theorie van leiderschap mag geen niveau of schakel hierin missen. Dit alles classificeert dit onderzoek daarmee als interdisciplinair en complex. Dit geldt niet alleen voor onderzoek naar leiderschap, maar ook naar boards. *Board* verwijst naar het top-leiderschap van de organisatie en betreft het samenstel van executives en non-executives, van raad van bestuur en raad van commissarissen, van directie en raad van toezicht. Vastgesteld kan worden dat veel van het onderzoek deze complexiteit niet of onvoldoende adresseert: er is te weinig oog voor de wisselwerking tussen bestuurders en commissarissen en voor de complexiteit van de werkelijkheid van het functioneren van boards. Wanneer men het onderzoeksveld nog verder verruimt en ook de wisselwerking met bijvoorbeeld toezichthouders en institutionele investeerders in ogenschouw neemt, neemt de complexiteit exponentieel toe (Van de Loo en Kemna, 2012). Board reality blijft nog teveel een black box (Winter en Van de Loo, 2013). Het vraagt om een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden om deze werkelijkheid empirisch te ontsluiten. Onderzoek dat zich louter richt op mogelijke verbanden tussen beschrijvende kenmerken van boards (zoals leeftijd, sexe, opleiding, achtergrond, etc.) en bedrijfsresultaten is van een te beperkte insteek. Het is juist de integratieve, multilevel en interdisciplinaire benadering die ons in het Governance Lab bij Tias voor ogen staat.

Een voorbeeld van een oorspronkelijke en rijke bron voor onderzoek naar governance en board leadership is het dagboek (Van de Loo, 2014a en 2014b). Het dit jaar gepubliceerde dagboek van Hans Beekhuis (2014) waarvan ik de

redactie van enkele wetenschappelijke commentaren heb mogen voeren, is hiervan een illustratie. Beekhuis hield als betrokken bedrijfsjurist van Philips een dagboek bij over een episode in de jaren tachtig waar er in de Philipstop een strijd woedde over de beeindiging van de Amerikaanse Philips Trust waarin Philips belangen waren ondergebracht. Om de eenheid en de centrale aansturing van de Philips groep te waarborgen, was opheffing van deze Trust noodzakelijk. En dat ging niet zonder slag of stoot, zoals het dagboek laat lezen. Het unieke van een dergelijke bron is dat het een inkijk biedt in de ingewikkelde werkelijkheid van besluitvorming en toezicht aan de top. Met alle beperkingen vanden, het is immers niet meer en niet minder dan het perspectief van één persoon, brengt het de betekenisvolle onoverzichtelijkheid van processen aan de top in beeld. “Het is het relaas van een bijna niet te volgen en moeilijk te sturen reeks van wisselwerkingen tussen personen, belangen en groepen. Formeel en informeel. Zichtbaar en onzichtbaar. Besluitvorming als een organisch en deels onvoorspelbaar proces, soms stilvallend, dan weer onverwacht heftig en grillig. Een kluwen van emoties, percepties, belangen, risico’s, verwarring, spanning, manipulaties, interpretaties en relaties. Het laat overtuigend zien dat deze kluwen zowel een alles bepalende als onbegrepen factor is in besluitvorming.” (Van de Loo, 2014a, p.221).

Om te begrijpen hoe invloed, macht, competenties, persoonlijkheidskenmerken, persoonlijke belangen en diversiteiten uitwerken in de boardroom is het van belang om specifieke interacties tussen personen en partijen te onderzoeken. In leiderschapsonderzoek spreekt men hier van de “*event cycle*” (Eberly et al., 2013): een specifieke interactie tussen twee personen wordt een kader, een raamwerk voor toekomstige interacties en gedrag. Als bijvoorbeeld een voorzitter van de raad van commissarissen een kritische vraag of afwijkende mening van een medecommissaris of bestuurder afkapt of juist verwelkomt, dan zal deze door meerdere personen waargenomen wisselwerking waarschijnlijk impact hebben op de drempel die men voelt om in de toekomst een kritische vraag te stellen of een afwijkende mening te delen. *Actual interactions framing future interactions* (Eberly et al., 2013).

In ons Governance Lab willen we in ons onderzoek proberen deze rijke en complexe werkelijkheid van boards zo goed mogelijk te ontsluiten. Eén van de onderzoeken die op stapel staat is “Brains in the boardroom”, in samenwerking met ondermeer Mark van Vugt, specialist in evolutionaire benaderingen

in leiderschaps- en groepsgedrag en Jaap Winter met wie een deel van het conceptuele kader en het methodologisch instrumentarium is ontwikkeld (Winter en Van de Loo, 2013; Van de Loo en Winter, 2013a en 2013b). Een combinatie van disciplines en onderzoeksmethoden observaties, metingen, diepte-interviews en vragenlijsten beoogt ons hier op nieuwe paden te brengen. De interdisciplinaire onderzoeksbenadering leent zich ook uitstekend voor internationaal vergelijkend onderzoek, zoals bijvoorbeeld in Azië (Van de Loo, 2013).

De moed tot waarheid:  
Parrhêsia

Richt ik mij nu naast nederigheid op *parrhêsia* als een tweede aspect dat ik als cruciaal zie voor het effectief functioneren van boards en dat zich veelal als een verborgen en te ontwikkelen goed in de schaduw van individuele bestuurders schuilhoudt.

Het is de Franse filosoof Michel Foucault (1926-1984) die zijn laatste colleges kort voor zijn dood gewijd heeft aan een uiteenzetting over het Griekse waarheidsspreken: *parrhêsia*. Etymologisch verwijst het naar *pan rhêma*: “alles zeggen”. Foucault (2011) biedt een fascinerend inzicht in de wijze waarop *parrhêsia* in de antieke, Griekse en Latijnse, voor-Christelijke oudheid een onderdeel was van de toen heersende praktijken van waarheidsspreken. Waarheidsspreken begint allereerst met de waarheid over zichzelf te spreken. Dit gold als een kernprincipe in de oude Griekse en Romeinse cultuur: men moet de waarheid over zichzelf spreken. Daarvoor steunt men op het socratische principe van “ken uzelf” (*gnôthi seauton*) en op het principe van “zorg voor zichzelf, toewijding aan zichzelf” (*epimelêi seautôi*). Belangrijk ook is de vaststelling dat dit waarheidsspreken over zichzelf een activiteit met anderen inhield: “nog preciezer, een activiteit met een ander, een praktijk met z’n tweeën.” (Foucault, 2011, p. 23). Die ander kon iemand van uiteenlopende statussen zijn: een beroepsfilosoof, een leraar, een persoonlijke vriend of een geliefde. In onze tijd kunnen dat een arts, een psycholoog, een coach of een partner zijn.

Hier is de cirkel van deze oratie bijna rond. Het ken uzelve als fundament voor de moed tot waarheid spreken, sluit aan op zelfbewustheid als het eerste onderscheidende kenmerk van nederig leiderschap. Om tot dit zelfbewustzijn te komen is het nodig om contact te maken met de eigen schaduw. De moed tot waarheid spreken, vraagt allereerst om moed de eigen schaduw te zien.

Foucault onderscheidt *parrhêsia* (waarheid spreken) van *parrêsia* (degene die de waarheidsspreker is) en van de *parrêsia* (de situatie waarin iemand waarheid spreekt tot anderen). Het is niet voldoende om alleen naar de waarheidsspreker te kijken, evenzeer is het van belang om te zien hoe anderen met waarheidssprekers omgaan. Luisteren zij naar hen? Of sluit men hen op, bestempelt men hen als krankzinnig en gevaarlijk?

Foucault plaatst *parrhêsia* in een reeks van vier vormen van waarheidsspreken en waarheidssprekers. De profeet, de wijze, de leraar en de *parrêsia*.

De profeet beoefent profetie. Dat wil zeggen dat hij een waarheid verkondigt die hij niet van zichzelf heeft. De wijze is wijs, ziet veel en weet evenwichtig veel maar spreekt niet noodzakelijkerwijs. De leraar beschikt over expertise, technê. Hij weet bijvoorbeeld hoe je een brug moet bouwen. Het is een vakkundig waarheidspreken. De vierde categorie van waarheidssprekers is de parrèsiast. Deze kenmerkt zich door een houding, een zijnswijze die aan de deugd verwant is. Zo spreekt de profeet over het lot van mensen, de wijze over het zijn, de leraar onderwijst over kennis en de parrèsiast over het êthos.

De moed tot waarheid spreken is bij de parrèsiast vooral een ethisch spreken. Hier zijn drie kenmerken fundamenteel.

1. Het gaat niet om het êthos van een ander maar om dat van zichzelf: “de parrèsiast geeft zijn mening, hij zegt wat hij denkt, hij ondertekent als het ware zelf de waarheid die hij uitspreekt.” (Foucault, 2011, p. 29).
2. Wie deze eigen waarheid spreekt gaat een risico aan in de relatie met degene tot wie hij zich richt. Hij brengt daarmee die relatie mogelijk in het geding.
3. Wie vrijmoedig de waarheid spreekt belandt daarmee in de categorie van waarheid met het risico van geweld. In het uiterste geval zet hij daarmee zijn eigen leven op het spel. Maar als dat de ethische eigen waarheid is dan zijn er onder ons die dat risico nemen. Anders gezegd: ze kunnen het wellicht niet niet nemen. Er staat iets hogers op het spel dan hun eigen leven. Een actueel voorbeeld is Pater Frans van der Lugt die er voor gekozen heeft om in Holms te blijven, dat was zijn plek, zijn opdracht, zijn leven. En daarin kon en wilde hij niet verzaken. Hij bekocht het met zijn dood, zijn integriteit was ongeschonden.

Foucault schreef dat de locatie, het domein van parrhêsia niet de polis, de stadstaat is waar de vorst met zijn macht heerst. Het eigenlijke domein van parrhêsia is de psychê, de ziel van de mens. Het waarheidspreken richt zich op de psychê van individuen en spreekt hen aan op de vorming van hun êthos (de zogenaamde *êtho-poiêsis*). Ook tot de vorst kan men met moed tot waarheid spreken. Het is hier, aldus Foucault, dat waarheid en goed bestuur hun scharnierpunt vinden in de ethiek.

Toegepast op de werkelijkheid van boards kan men stellen dat het waarheidspreken van individuen een elkaar aanspreken is op het niveau van de ethiek. Wie op zoek is naar het moreel goede en de bijbehorende juiste vragen en besluiten, kan in de bestuurskamer niet zonder parrhêsia. Deze ethische vragen zijn niet zonder risico en juist daarom moeten ze gesteld worden. Parrhêsia is nodig om de machtsrelaties, de politeia te beïnvloeden.

Zo ontstaat er een driehoek met als drie polen de alêtheia (de waarheid en het waarheidspreken), de politeia (politiek, bestuur en machtsrelaties) en de êtho-poiêsis (de ethische vorming van individuen).

Toegepast op de casus van Frans van der Lugt is de analyse dat pater Frans de schrijnende waarheid van Holms onder woorden bracht en durfde brengen. Het probleem was echter dat hij geen echte machthebber meer tegenover zich had in Holms, er was geen vorst in de polis, tot wiens êthos hij kon spreken om besluitvorming te beïnvloeden. In dit machtsvacuum bleef hem weinig meer over dan een noodkreet naar de wereld te slaken middels een beroemd geworden videoboodschap. In situaties van anarchie lopen de risico's voor waarheidsprekers ongelofelijk hoog op.

Conclusie



Nederigheid en parrhêsia zijn twee cruciale factoren die kunnen helpen de effectiviteit van boards langs de gedragskant te versterken. Het behoren criteria te zijn bij selectie en evaluatie van boardleden, voor executives en non-executives in gelijke mate.

Nederigheid aan de top, zo lijkt onderzoek te suggereren, schept een constructiever klimaat aan de top en in de organisatie. Denk aan de drie eerder genoemde kenmerken van nederige leiders. Een realistische kijk op de sterkten en beperkingen van eigen persoon en leiderschap, het scheppen van een klimaat van openheid en blijven leren en het niet gericht zijn op het nastreven van eigen glorie en belang maar op belangen van de groep, de organisatie en de gemeenschap. Dat sluit geheel aan op het erfgoed van Cobbenhagen, als grondslag van Tilburg University (Borgman, 2011) en bij de aanduiding van Tias als School for Business and Society.

Parrhêsia, de moed tot waarheid spreken, is een onontbeerlijke conditie voor goed bestuur. Het is de moed en het vermogen om op momenten die er toe doen zich als persoon uit te spreken. Het gaat hier dan niet zozeer om het spreken als expert, als technê, maar om het ethisch spreken. Het is een spreken vanuit eigen morele grond en een zich richten tot de ander. Met alle risico's vandien. Het is niet slechts de moed maar ook de plicht tot waarheid spreken. Niet alleen een formele plicht die bij de rol van bestuurder of toezichhouder hoort. Daarvoor is men immers toezichhouder. Het is ook een morele plicht. Wie niet spreekt als dat zou moeten verzaakt en komt terecht in een liegend zwijgen. In lijn met de kenmerken van parrhêsia komt daar zowel de relatie naar de eigen persoon als naar de groep mee onder druk.

In de literatuur over boards wordt inmiddels veelvuldig gesproken over *bounded rationality*, de cognitieve valkuilen en blinde vlekken in het verwerken van informatie en in beoordelings- en besluitvormingsprocessen. Hieraan kan men de *bounded ethicality* toevoegen. Naast de *bounded emotionality*. Maar dat is een onderwerp voor een latere gelegenheid.

Onderzoek naar de deugdzame organisatie laat zien dat er een sterk positieve en aanstekelijke werking uitgaat van deugdzzaam gedrag (Cameron et al., 2004; Caza et al., 2004). Dat biedt hoop. Mensen zijn kuddedieren en laten zich sterk bepalen door het gedrag dat men in de eigen omgeving vertoond ziet worden.

Dat geldt voor hebzuchtig en egocentrisch evenzeer als voor onbaatzuchtig en nederig gedrag. Beiden geneigdheden zitten in de schaduw van ieder van ons. Om boards daadwerkelijk te ontwikkelen moeten ze zich met hun eigen schaduw durven verbinden en het goede daaruit en uit elkaar naar voren halen. Het gevaarlijke en risicovolle moet niet geloofwaardig worden en dus eveneens onder ogen worden gezien. Wie dat niet doet, zal ook en juist als groep grote risico's lopen. Daarvan zijn de bewijzen goed gedocumenteerd, zie het voorbeeld van de ondergang van de Barings Bank, die zoals Stein analyseert aan de eigen groepsschaduw verloren ging (Stein, 2000).

Er ligt een grote taak en verantwoordelijkheid voor elke commissaris afzonderlijk en voor de voorzitter in het bijzonder om een klimaat te vestigen waarin nederigheid en parrhêsia gedijen. En waar dat lastig en niet vanzelfsprekend is, is parrhêsia extra en onmiddellijk geboden. Hoe kort we dan ook evolutionair gezien nog maar in grotere groepen leven en ons met governance bezighouden, vanuit het oogpunt van parrhêsia heb je vaak niet meer dan enkele seconden nodig. In een enkel moment kan iemand besluiten om licht uit de schaduw op te halen. In een enkele seconde kan zo in een board een nieuwe tijd beginnen.



Dankwoord

Mijnheer de Rector, dames en heren. Mijn dank aan het einde van deze oratie gaat allereerst uit naar het College van Bestuur van Tilburg University. Ik dank u voor het vertrouwen in mij gesteld om deze leerstoel Leiderschap en Gedrag hier te mogen bekleden.

Vaak is de eerste lijn naar een organisatie een persoon. Voor mij is dat bij TIAS Will Reinders. Will ik ben je zeer dankbaar.

Dank aan Kees Koedijk, decaan van Tias, het huis waarbinnen het GovernanceLab zich kan en mag ontwikkelen.

Dank aan alle Tias collega's en heel speciaal aan Mijntje Lückcrath en Kees Cools, mijn naaste collega's in het GovernanceLab, om gezamenlijk in alle opzichten het goede verschil te willen maken.

Dank aan Jaap Winter, met wie ik de afgelopen jaren intensief in onderzoek en praktijk van governance aan de slag ben gegaan. Goed dat we deze samenwerking ook nu je Collegevoorzitter van de Vrije Universiteit bent geworden, in onderzoek en publicaties voortzetten.

Dank aan Paul van Geest, dierbare metgezel in het denken en schrijven over leiders en leiderschap in deze wereld. Het is een voorrecht om theologie en psychologie in dit domein zo met elkaar te mogen verbinden.

Dank aan Kashida, Laurence, Camille en Mylène voor het soms dansen met mijn schaduw, voor jullie liefde en jullie licht.

Dank aan mijn vader en moeder, ook vandaag. Moeder u bent hier alleen gekomen en toch brengt u vader met u mee. Vader blijft als een wijze stille zaaier oogsten, ook vandaag. Aan uw nagedachtenis Vader draag ik deze oratie op.

*Ik heb gezegd.*

# Literatuur

- Avolio, B., F. Walumbwa, en T. Weber (2009), Leadership: Current theories, research and future directions. Ann.Rev.Psychol., Vol. 60, 421-449.
- Beekhuis, H. (2014). Philips vs Philips. Dagboek van een titanenstrijd om de VS-bezittingen. Erik van de Loo, (red.) Gibbon Uitgeefagentschap.
- Borgman, E. (2011). Met het oog op goed leven. Cobbenhagen en onze universitaire cultuur. Tilburg: Tilburg University.
- Cameron, K., D. Bright en A. Caza (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance. American Behavioral Scientist, Vol. 47, (6), 766-790.
- Caza, A., B. Barker en K. Cameron (2004). Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness. Journal of Business Ethics, Vol. 52, 169-178.
- Charan, R., D. Carey en M. Useem (2014). Boards that lead. Boston: Harvard Business Review Press.
- Collins, J. (2001). Good to great. New York: HarperCollins Publishers.
- Conger, J. (ed.) (2009). Boardroom Realities. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cools, K. (2005). Controle is goed, vertrouwen nog beter. Assen: Van Gorcum.
- Cools, K. (2014). Gandhi in Governance. Oratie, Tilburg University.
- Dierendonck, D. van, (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, Vol. 37, (4), 1228-1261.
- Eberly, M., M. Johnson, M. Hernandez en B. Avolio (2013). An Integrative Process Model of Leadership. Examining Loci, Mechanisms and Event Cycles. American Psychologist, Vol. 68, (6), 427-443.
- Eisenbeiss, S. (2012). Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. The Leadership Quarterly, Vol. 23, 791-808.

- Foucault, M. (2004). Breekbare vrijheid. Teksten en interviews. Amsterdam: Boom.
- Foucault, M. (2011). De moed tot waarheid. Amsterdam: Boom.
- Furnham, A. (2010). The elephant in the boardroom. Palgrave Macmillan.
- Greenleaf, R. (1998). Servant-Leadership. In: L. Spears (ed.). Insights on leadership. Service, stewardship, spirit and servant-leadership. New York: John Wiley & Sons, 15-20.
- Hernandez, M., M. Eberly, B. Avolio en M. Johnson (2011). The loci and mechanisms of Leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. The Leadership Quarterly, Vol. 22, 1165-1185.
- Huse, M. (red). (2009). The Value Creating Board. Corporate governance and organizational behaviour. London: Routledge. \_
- Jung, C.G. (1976). De mens en zijn symbolen. Amsterdam: Uitgeverij Amsterdam Boek.
- Kakabadse, A. en N. Kakabadse (2008). Leading the Board. The six disciplines of world-class chairmen. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kilburg, R. en M. Donohue, (2011). Toward a “grand unifying theory” of leadership: implications for consulting psychology. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 63, (1), 2-25.
- Loo, E. van de (2008). De schaduw van de verandering. Oratie. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Loo, van de, E. (2011). De betoegelde leider. In: J. Boonstra (red.) De Leiderschapsbox. Management Boek, audiocassette.
- Loo, E. van de, en A. Kemna. (2012). Roles, Risks and Complexity: An exploration of the triangle Institutional Investors, Executive Boards and Supervisory Boards in the Netherlands. In: S. Long en B. Sievers (Red.). Towards a Socioanalysis of Money, Finance and Capital(ism). London and New York: Routledge, p.178-191.



- Loo, E. van de (2013). Board Leadership and Integrity. Public Lecture Professorial Chair of Leadership Yayasan Tun Ismail Mohamed Ali, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Loo, E. van de (2014a). Inleiding: het dagboek als bron van onderzoek. In: H. Beekhuis, Philips vs Philips. Dagboek van een titanenstrijd om de VS-bezittingen. Gibbon Uitgeefagentschap, 221-226.
- Loo, E. van de (2014b). Leiderschap: een verhaal van aanpassing en overleving. In: H. Beekhuis, Philips vs Philips. Dagboek van een titanenstrijd om de VS-bezittingen. Gibbon Uitgeefagentschap, 227-236.
- Loo, E. van de, en J. Winter (2013a). Board Reality Questionnaire (BRQ). Den Haag: Phyleon.
- Loo, E. van de, en J. Winter (2013b). Leadership Reality Questionnaire (LRQ). Den Haag: Phyleon.
- Loo, E. van de, en P. van Geest (2014a). Elke leider kan voorbeeld nemen aan paus Franciscus. Het Financieele Dagblad, 15 maart.
- Loo, E. van de en P. van Geest (2014b). Eigen onvolmaaktheid beseffen maakt mild. Volzin, maart, 34-37.
- Lorsch, J. (ed.) (2012). The future of Boards. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lückerath – Rovers, M. (2014). Bouwstenen voor High Performing Boards. Oratie Tilburg University.
- Meindl, J. en S. Ehrlich (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, (1), 91-109.
- Morris, J., C. Brotheridge en J. Urbanski (2005). Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility. Human Relations, 58, (10), 1323-1350.
- Ou, A., A. Tsui, A. Kinicki, D. Waldman, Z. Xiao en L. Jiwen Song (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. Administrative Science Quarterly, 59 (1), 34-72.

- Owens, B. en D. Hekman (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies and outcomes. Academy of Management Journal, Vol. 55 (4), 787-818.
- Peterson, Chr. en M. Seligman (2004). Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification. Oxford: Oxford University Press.
- Pick, K. en K. Merchant (2012). Recognizing Negative Boardroom Group Dynamics. In: J. Lorsch (ed.). The Future of Boards. Boston: Harvard Business Review Press, 113-132.
- Stein, M. (2000). The Risk Taker as Shadow: a Psychoanalytic View of the Collapse of Barings Bank. Journal of Management Studies, 37, (8), 1215-1230.
- Tongeren, P. van (2012). Leven is een kunst. Over morele ervaring, deugdeethiek en levenskunst. Zoetermeer: Uitgeverij Klement.
- Winter, J. en E. van de Loo (2013). Board on Task: developing a comprehensive understanding of the performance of boards. In: M. Belcredi en G. Ferrarini (red.) Boards and Shareholders in European Listed Companies. Cambridge: Cambridge University Press, 225-250.
- Wright, Th. en J. Goodstein (2007). Character is Not “Dead” in Management Research: A Review of Individual Character and Organizational-Level Virtue. Journal of Management, Vol. 33, (6), 928-958.

## Colofon

*copyright*

**Erik L.H.M. van de Loo**

*vormgeving*

**Beelenkamp ontwerpers, Tilburg**

*fotografie omslag*

**Maurice van den Bosch**

*druk*

**PrismaPrint, Tilburg University**

