

'Schaduw in de Boardroom'

Inauguratierede Prof. dr. Erik L.H.M. van de Loo
voor het ambt van hoogleraar Leiderschap en Gedrag TIAS, 20 juni 2014

Kernwoorden: Toezicht, Governance, Leiderschap, Zonnekoning, Nederigheid, Parrhêsia
Samenvatting: Theo Stubbé, Blauw BV



Inleiding:

In zijn oratie in 2014 komt Prof. Van de Loo vanuit een wetenschappelijk perspectief tot eenzelfde soort conclusies als in mijn boek **'Reflectie & Governance'**, namelijk: Het gaat bij governance (dat is bestuur én toezicht op organisaties) niet zozeer om het uitvoeren van- en toezien op- de regels, maar goede governance onderscheidt zich in de wijze van omgaan met amorfe situaties. Situaties zijn amorf als ze niet eenvoudig met goed of fout (of met ja of nee) te bevatten zijn. Elke bestuurder of toezichthouder kent de situaties, waarbij het niet zo klip en klaar is of bepaalde handelingen ongewenst zijn vanwege gebrek aan integriteit of vanwege naïef gedrag. Van de Loo beschrijft in zijn oratie kenmerken van sommige bestuurders, die 'zomaar' van held tot kwaadwillige zonnekoning worden weggezet. Van de Loo beschrijft geen affaires in Nederland, maar ik denk dan meteen aan voorbeelden zoals Verhoeven (Ahold), Staal (Vestia) en Rijkman Groenink (ABN AMRO). Achteraf kan je analyseren waar het fout is gegaan, maar welke lessen trekken we voor de toekomst? Welke held van vandaag is morgen een zonnekoning? De oratie is boeiend om te lezen, wellicht vanwege de achtergrond van Van de Loo: klinische psychologie, psychotherapie en psychoanalyse.

In de oratie roemt hij nederigheid en de moed om waarheid te spreken (Parrhêsia) als twee cruciale deugden voor goede bestuurders en toezichthouders.

De samenvatting:

Van de Loo bouwt in 40 pagina's een prachtig betoog op, dat logisch en afgerond aanvoelt. Hij begint te beschrijven dat de Jung in 1976 een onderscheid maakt tussen de Persona en de Schaduw. In het kort uit te leggen als: de buitenkant, de zichtbare kant van een mens en de binnenkant, dat wat de mens (liever) wegstopt. Jung houdt een pleidooi voor een 'Totale Zelf', een mens die de Persona en de Schaduw integreert. Dat vraagt om zelfbewustzijn en een zoektocht naar je eigen zwakheden, maar ook toegedekte creativiteit of speelsheid. Van de Loo koppelt deze zelfbewustzijn aan het onderzoek van zijn collega Kees Cools uit 2014 dat de slechte banken zich van de goede banken onderscheiden door ontsparingen van leiders en het verval van organisaties. Andersom geredeneerd verwijst hij naar een studie van Jim Collins uit 2001 dat outperformers bij bedrijven geleid werden door relatief onbekende en niet op de voorgrond tredende leiders. Van de Loo pleit daarna dat de gedragscomponenten nederigheid en moed tot waarheid (in oud Grieks: Parrhêsia) positieve leiderschapsfactoren zijn tegenover de dysfunctionele factoren: zonnekoning gedrag en narcistisch leiderschap. Hij beschrijft dat leiders met Nederigheid en Parrhêsia de persoonlijke verantwoordelijkheid voor fouten nemen en deze niet afschuiven op anderen of externe omstandigheden. Dergelijke leiders delen het succes met hun omgeving.

Vervolgens gaat Van de Loo verder met zijn betoog dat een deugd in de praktijk gebracht wordt met 'karaktersterkten'. Als voorbeeld noemt hij dat de deugd 'moed' steunt op de karaktersterkten van

dapperheid, volharding, integriteit en vitaliteit. In mijn boek gebruik ik een soortgelijke uitspraak van Dr. P.H. de Vries uit 2013, dat deugd een verworven mentale instelling is, die zich manifesteert in gedrag. Het gaat om de morele waarden, die in de wetenschap van de psychologie min of meer verwijderd zijn van persoonskenmerken, waarop bestuurders en toezichthouders worden geselecteerd. Die morele dimensie is zodoende in de Schaduw terecht gekomen. Daarmee is de cirkel rond, want het zijn de zelfbewuste personen (met de kenmerken Nederigheid en Parrhêsia) die zichzelf zoeken in hun Schaduw.

Van de Loo werkt vervolgens de begrippen Nederigheid en Parrhêsia uit. Nederigheid heeft de kenmerken van zelfbewustzijn, openheid en transcendentie. Hij noemt Paus Franciscus het moderne toonbeeld van een nederige leider, die gezag afdwingt, ook buiten de Katholieke kerk. Parrhêsia werkt Van de Loo uit met vier vormen van waarheidsspreken. De profeet spreekt de waarheid over het lot van de mensen, de wijze spreekt de waarheid over het zijn, de leraar spreekt de waarheid over de kennis en de parrèsiaspreek spreekt de waarheid over de ethos. Het ethisch spreken is spreken vanuit de zelfbewustzijn; Het is dus de waarheid van de spreker. De parrèsiaspreek pretendeert niet de waarheid van de wereld te weten. Met de moed om de waarheid te spreken loopt de parrèsiaspreek het risico om ongeschreven codes te doorbreken. Met deze moed de (eigen) waarheid te spreken kan de relatie (bijvoorbeeld in de raad van toezicht) in het geding komen. In mijn simpele woorden gaat het over het sprookje van het kind dat roept 'dat de Keizer geen kleren aan heeft'. Het risico nemen om relaties te bruuskeren is volgens mij de kern van het goede toezicht. Heeft een commissaris de moed en de volharding om zijn eigen ethische principes te gebruiken in het toetsen van het bestuur? Heeft die commissaris ook de sociale antennes om deze waarheid goed te laten landen? Dat is een delicate balans.

Afsluiting:

Ik citeer twee stellingen aan het einde van de oratie:

- (i) 'Onderzoek naar deugdzame organisaties laat zien dat er een sterk positieve en aanstekelijke werking uitgaat van deugdzaam gedrag. Dat biedt hoop.'
- (ii) '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.'

Ik kan de [integrale tekst](#) van harte aanbevelen en ik hoop dat vele bestuurders en toezichthouders zich laten inspireren door Van de Loo.