Boekbespreking van *Moreel Leiderschap* van Alex Brenninkmeijer

Na het lezen van dit boek dringt zich het beeld op van een fles goede wijn. Zo een waarvan je bij het eerste zicht denk ‘dat is wel wat’, het etiket ‘Moreel leiderschap’ spreekt aan en als je de inhoudsopgave doorneemt wekt die nieuwsgierigheid. De eerste slok is wat overweldigend, maar als je die even door de mond laat gaan, over de tong laat rollen en langzaam doorslikt blijkt de kwaliteit. Dan wordt de eerste indruk bevestigd. Dat komt overeen met langzaam denken dat Brenninkmeijer ook propageert in zijn boek.
Zoals een wijn prikkelt en diversiteit en volheid in zijn smaak laat herkennen, zo bereikt de schrijver – in elk geval bij mij - ook wat hij in zijn introductie als doel van het boek verwoord.

Hij wil al diegenen in de samenleving bereiken die zich willen ontplooien en wil aan hen zijn ervaring doorgeven. Hij wil mensen inspireren en steunen in hun ontwikkeling, dat geeft hem voldoening.
Hij heeft mij getroffen en geprikkeld om stil te staan bij of en hoe ik vormgeef aan moreel leiderschap.

In het boek ordent en bundelt Brenninkmeijer zijn levenservaring en zijn professionele ervaring als academicus, Nationale ombudsman en lid van de Europese Rekenkamer. Het is dus ook een verslag van wat – en hoe hij in zijn loopbaan heeft bereikt. Hij doet dan in de vorm van een raamvertelling, waarbij moreel leiderschap zijn kader vormt. Een raamvertelling is een narratieve techniek waarbij een bepaald verhaal de omlijsting vormt voor een aantal andere verhalen, de binnenvertellingen.
Het boek begint met een introductie, vervolgt met een analyse van moreel leiderschap, staat daarna stil bij de betekenis van die analyse om hem vervolgens toe te passen op de trias politica en de media.

Moreel leiderschap is volgens de schrijven primair een eigen oriëntatie in het leven, maar het kan soms ook van belang zijn om moreel leiderschap te tonen en uit te oefenen. Hij plaatst moreel leiderschap tegenover macht en uit het boek wordt duidelijk dat, zoals hijzelf meldt er sprak is van een duidelijke aversie tegen macht en machtsuitoefening en dan met name als er – naar zijn ervaring en waardering – sprake is van misbruik van macht.

Ik vind het jammer dat dit thema niet echt wordt uitgewerkt in het boek. De presentatie in het boek benadrukt de slechte connotatie die macht dikwijls heeft. Macht is echter een gegeven in interactie tussen mensen en Maup Mulder beschrijft in zijn boek ‘Logica van de macht’ (2004) de dynamiek tussen de ‘meer machtige’ en ‘minder machtige’ en dat de een bestaat bij de gratie van de ander. Dat is meer dan misbruik van positiemacht waar over het algemeen in het boek sprake van is. Zo beschrijft Brenninkmeijer ons regeringsmodel als gericht op macht, op machtsvorming en licht dat niet verder toe.

Moreel leiderschap is in de ogen van de schrijver de antipode en zodoende een alternatief voor macht. Onze tijd en de complexe vraagstukken waar we ons voor gesteld zien vragen meer om moreel leiderschap dan om het uitoefenen van macht. Leiderschap staat volgens de schrijver voor het effectief zijn in de realisatie van de doelen waar je voor staat. Dat vraagt lef, moed, bescheidenheid en samenwerking met anderen, anderen meenemen.

In zijn analyse van moreel leiderschap kost het soms moeite om de rode draad vast te houden in de beschrijving van de aspecten van moreel leiderschap, door de veelheid aan voorbeelden en verhalen uit zijn praktijk die Brenninkmeijer gebruikt om die aspecten te onderbouwen en inzichtelijk te maken.

Zo wordt duidelijk dat de schrijver president Trump van de USA allesbehalve moreel leiderschap toedicht. Zo volgen vele voorbeelden met collega-rechters, de koninklijke familie, ministers en politici. Daarbij overkomt het mij soms dat ik verbaasd ben over de saillante details en raak dan wat in de war over de moraliteit in relatie tot vertrouwelijkheid.

Buitengewoon interessant zijn de ingrediënten van moraal leiderschap die Brenninkmeijer ter bedde brengt, zoals de logos, pathos en ethos en ook het door kahneman uitgewerkte verschil in snel en langzaam denken. De driehoek Logos, pathos en ethos naar Aristoteles worden verbonden met Parrhesia (vrijuit spreken, de waarheid zeggen) en geven krachtig beeld aan wat met moreel leiderschap bedoeld wordt.

Op een aantal plaatsen valt op dat Brenninkmeijer de wereld primair door zijn juridische bril beschouwd, dat is op zich logisch omdat hij ook jurist is. Zo zegt hij ‘De effectieve toepassing van de grondrechten is afhankelijk van de mogelijkheid om ze af te dwingen…’ Op blz. 78 geeft hij dat genuanceerder weer als hij zegt: ‘Veel gemeenschappelijk ethische uitgangspunten vinden hun weerslag in wetgeving’. Dat geldt volgens mij juist ook voor de grondrechten.

Wellicht de kern van zijn optreden formuleert hij als: mensen behoorlijk behandelen (zorgvuldig met mensen omgaan) is essentieel voor goede verhoudingen, waardoor recht kan worden gedaan aan gelijkwaardigheid van mensen. Specifiek voor de publieke sector: wees open en duidelijk, respectvol, betrokken en oplossingsgericht en eerlijk en betrouwbaar. Dat is evenwel ook goed bruikbaar in de private sector en persoonlijk. Dat is een mooie en kernachtige stellingname voor het bieden van een veilige omgeving en fundament voor veiligheid als zodanig.

Zoals tijdens zijn hoogleraarschap en de periode als nationale ombudsman bepleit Brenninkmeijer ook hier toepassing van filosofieën, strategieën en interventies die met mediation en bemiddeling samenhangen en ziet hij dat als een onlosmakelijk aspect van moreel leiderschap. Daarnaast geeft hij ook aan dat het soms noodzakelijk is om conflicten aan te gaan en ze te escaleren en dat hij ook dat ziet als aspecten van moreel leiderschap. Hij bepleit zo aandacht voor belangen en de samenhang daarvan met gevoelens en wil (pathos en ethos). Waar gaat het echt om, is de moraal van het verhaal.

Moreel leiderschap impliceert lef om te escaleren, moed om te de-escaleren, de wijsheid om indien nodig een derde in te schakelen. Het onderhandelingsmodel dat wordt gepresenteerd stelt de stressreactie gelijk met conflict. Daar gaat de schrijver wat mij betreft wat kort door de bocht. Conflict kan ook gezien worden als de interactie van verschillen waar sprake is zodanige onenigheid dat die als belemmering wordt ervaren (F. Glasl). Niet elke belemmering leidt direct tot de gepresenteerde stressreactie.
Moreel leiderschap impliceert conflictvaardigheid van mensen en conflictbestendigheid van organisaties. Bemiddeling stimuleert langzaam denken en helpt logos, pathos en ethos te verbinden. Dat is van toegevoegde waarde in een wereld waarin verschillen steeds complexer worden en nog altijd de logos primair wordt aangesproken als verschillen spannend worden.

In het tweede en derde deel vallen de aspecten uit het eerste deel goed op hun plek als de schrijver vanuit zijn perspectief op moreel leiderschap achtereenvolgens kijkt naar de politiek, de democratie, de rechtspraak, het bestuur en de media.

De terugkoppeling die in de Trias Politica is geborgd verwordt langzaam maar zeker tot een Unitas politica is de zorg die de schrijver uit. Als de rechter niet meer echt onafhankelijk kan zijn en regering en parlement samen wetgeving en uitvoering vormgeven. Diezelfde zorg uit hij ten aanzien van de ontwikkelingen in de media. Juist de ontwikkeling van Moreel leiderschap bij elk van de actoren en op het niveau van de instituties ziet hij – en daarbij kan hij bogen op ruime ervaring en kennis – als een noodzakelijke weg.

Ik merk dat ook na deze boekbeschrijving nog niet klaar ben. Het boek prikkelt en inspireert tot verder denken.