

1 | Leiderschap in de geest van Augustinus: een florerende gemeenschap met duurzaam succes

Henri Slob, Harry Commandeur en Paul van Geest

1. **Introductie**

Voor het leiden en besturen van een organisatie is een keur aan leiderschapsstijlen mogelijk. De gehanteerde stijl bepaalt voor een deel de mate van organisatiesucces.¹ Een voorbeeld van iemand die op basis van financiële en groei-indicatoren een succesvol leider leek te zijn, is Elizabeth Holmes van Theranos. Haar onderneming werd op het hoogtepunt gewaardeerd op 9 miljard dollar en zij werd alom geprezen en gezien als de aanjager van het grote succes. Inmiddels blijkt dat de waardecreatie die zij wist te realiseren, gebaseerd was op leugens waarmee ze het vertrouwen van de investeerders en uiteindelijk ook haar eigen belang schaadde. Deze handelswijze past bij het adagium waar de startups in Silicon Valley om bekend staan: *'Fake it till you make it'*. Deze technische en amorele benadering van de organisatie kan tot (financieel) succes leiden, maar brengt ook grote onzekerheid met zich mee, want het verhaal kan ook zomaar een luchtbel blijken.

Wie een boek van leiderschapsdeskundige Ronald Heifetz leest, leert al snel dat bij goed leiderschap veel komt kijken, meer dan techniek en charisma. Goed leiderschap behelst onder meer de deskundigheid om specifieke, werkgerelateerde taken uit te voeren. Heifetz noemt dit *technical skills*. Technische leiders verstaan de kunst om de medewerkers die een bepaald project uitvoeren goed te kunnen begeleiden en te motiveren. Zij hebben overzicht over de processen die lopen en zij verstaan de kunst een strategie te ontwikkelen om de continuïteit van een organisatie te waarborgen. Tot de voornoemde *skills* wordt ook de vaardigheid gerekend snel problemen te identificeren en al even snel te weten welke deskundige met wie moet samenwerken om deze op te lossen.

Leiders moeten niet de vergissing begaan dat zij uitdagingen die een fundamentele aanpassing vergen, *adaptive challenges*, kunnen oplossen met de *knowhow* die zij als technische leider hebben. Veranderingen in manieren van denken, in loyaliteiten, in hun omgang met elkaar worden bij medewerkers enkel bewerkstelligd als ze actief bij het leerproces worden betrokken. De vertrouwde realiteit wordt uitgedaagd;

¹ D.A. Waldman e.a., 'Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty', *Academy of Management Journal* 2001, 44(1), p. 134-143.

mensen voelen zich soms bedreigd in hun functie of existentie. Bij een probleem dat alleen met *technical skills* is op te lossen, is dat meestal niet het geval. Volgens Heifetz mislukken leiders wanneer zij aanpassingsproblemen behandelen als technische problemen, ook omdat zij dan de suggestie wekken dat er voor het eerste soort problemen kant-en-klare oplossingen zouden bestaan. Als ze daarentegen in staat zijn om een veilige, liefdevolle cultuur te creëren en mensen betrokken te houden bij het oplossen van de complexe problemen dan kunnen medewerkers en leidinggevenden creatief en innovatief blijven werken. Dit leidt tot een langdurig leereffect.

Machiavelli en Augustinus

Iemand die leiderschap vooral invulde vanuit macht en machtsbehoud was Niccolò Machiavelli. Hiervoor is de dreiging van straf van groot belang, want het is naar zijn idee beter dat onderdanen angst hebben voor de leider dan dat deze geliefd wordt. Om het machtsbehoud te realiseren moet *Realpolitik* bedreven worden met een amoreel kader als leidraad. Liegen, bedriegen en stelen zijn toegestaan als een leider dit nodig acht om zijn macht te consolideren. Dit verschilt nog wel van een immoreel kader, want dan zijn de ondeugden altijd, in plaats van situationeel, richtinggevend voor het gedrag. Uitgaande van dit amorele kader ten behoeve van machtsbehoud, kan de machiavellistische leider anderen niet vertrouwen. De aanname is namelijk dat zij op hetzelfde uit zijn en het spel op dezelfde manier spelen. Wantrouwen en behoedzaamheid zijn daarom nodig. Ten slotte is deze leider uit op beheersing van de situatie en van anderen, door middel van de dreiging van straf, dit om met grotere zekerheid de eigen macht te kunnen behouden.

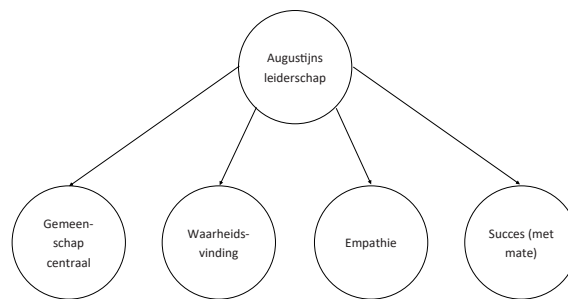
Hiertegenover stellen wij Augustijns leiderschap, met liefde (Lat.: *caritas*) als kern. De Augustijnse leider zet zich in ten dienste van de gemeenschap en is gericht op de lange termijn. Zij of hij heeft zich tot voornaamste doel gesteld randvoorwaarden te scheppen waardoor de gemeenschap een vitaal en goed functionerend organisme wordt. Hierbij gaat de leider uit van een moreel kader waarin waarheid en waarheidsvinding van groot belang zijn. Leugens zijn niet toegestaan, in de ideale situatie worden ook leugentjes om bestwil vermeden. Leidinggeven en besturen gebeurt in het Augustijnse denken vanuit liefde en derhalve worden anderen vanuit empathie en vertrouwen benaderd. Ten slotte streeft de Augustijnse leider duurzaam succes na voor de gemeenschap. De duurzaamheid van het succes houdt in dat de continuïteit op de lange termijn gewaarborgd is en dat alle belanghebbenden hun deel krijgen. Dit laatste duidt ook op het belang van het 'met mate'-principe voor het succesbegrip van de Augustijnse leider.

In onze bijdrage aan dit jaarboek beogen wij een drieledig doel. Allereerst beschrijven wij de leiderschapskwaliteiten zoals kerkvader Augustinus die heeft onderscheiden. Ten tweede adstrueren wij aan de hand van een aantal casestudies dat een leider die behept is met de kwaliteiten die Augustinus onontbeerlijk acht, het verschil maakt in de organisatie waaraan hij of zij leidinggeeft. Ten derde trachten wij het inzicht te onderbouwen dat bij *adaptive challenges* een leider die 'Augustijns' is, de continuïteit van een onderneming waarborgt.

2. Augustijns leiderschap

Augustinus heeft in zijn denken over leiderschap meerdere metaforen gehanteerd om zijn toehoorders mee te kunnen nemen in het verhaal. Zo stelt hij de leider voor als vader, als herder en heeft hij zijn visie op leiderschap ook weergegeven in zijn omschrijving van de taken van een rechter. Al deze rollen tezamen geven de Augustijnse visie op leiderschap helder weer. De vier kernconcepten van deze visie zijn weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: Augustijns leiderschap



2.1 Gemeenschap centraal

De Augustijnse leider geeft de gemeenschap de hoogste prioriteit. In Augustinus' *Praeceptum* wordt duidelijk dat zorg voor elkaars welbevinden centraal staat omdat er een wisselwerking wordt gepostuleerd tussen het welbevinden van de gemeenschap als zodanig en elke individu hierin. De mens wordt namelijk gezien als sociaal wezen die groeit naar persoonlijke volkomenheid door God en de naaste lief te hebben. Voor de gezonde, succesvolle gemeenschap creëert de leider de randvoorwaarden. Een van de richtlijnen is bijvoorbeeld dat eenieder die deelneemt aan de gemeenschap niet het eigenbelang mag nastreven, maar dat er met ijver gewerkt moet worden ten bate van de gemeenschap. In dit kader mag de individu zijn talenten ontplooiën. Het is niet omgekeerd, als zou een bepaald individu de gemeenschap mogen 'gebruiken' om, machiavellistisch, zichzelf te verwerkelijken of macht te consolideren. Verder spoort Augustinus leiders aan om de concrete situatie of ontwikkelingsgang van het individu in acht te nemen. Iedereen is namelijk gelijkwaardig, maar niet iedereen is gelijk. Iedere persoon moet daarom gegeven worden wat diegene persoonlijk nodig heeft. Zo kan het zijn dat de een meer uitdaging in het werk nodig heeft om te blijven leren en gemotiveerd te blijven terwijl een collega extra ondersteuning nodig heeft om de toebedeelde werkzaamheden te volbrengen. Als de leider dit helpt te realiseren, voorziet diegene in de behoefte van beide collega's en stelt hen in staat om hun vaardigheden te blijven ontwikkelen.²

² Zie P. van Geest, '[Chapter 5] The Rule of Augustine', in: K. Pansters (ed.), *A Companion to Medieval Religious Rules and Customaries*, Leiden: Brill 2020, p. 126-153 (Brill's Companions to the Christian Tradition. A Series of Handbooks and Reference Works on the Intellectual and Religious Life of Europe, 500-1800 93).

Dergelijke normen maken het mogelijk om de richting voor de gemeenschap aan te geven en om te handhaven als een deelnemer zich niet conformeert aan de afspraken. Het doel was voor Augustinus echter niet om normen op te stellen als doel op zich of als manier om de eigen volmaaktheid te bepalen. Zijn werkelijke doel was het faciliteren van *concordia* (harmonie, eendracht) waartoe soms disciplinerend optreden nodig is. “*Concordia*,” zal hij veel later in zijn *De civitate Dei* schrijven, “veronderstelt *disciplina*.” Het is niet omgekeerd, alsof discipline het doel zou zijn.

Deze gerichtheid op gemeenschap waarbij een leider soms hard moet zijn, maar altijd vanuit het hart, uit zich ook in de omgang met de donatisten. Deze groepering was in Augustinus’ tijd in strijd met de *pars catholica*, de kerk, die door de bisschop van Rome werd geleid. Door velen werd gepleit om geweld in te zetten om deze denkstrijd op te lossen. Ook Augustinus laat in een preek uit de tijd van de donatistenstrijd blijken dat hij dwang of geweld als eerste prikkel billijkt; als allereerste middel – en nooit als doel – om opponenten ertoe te bewegen met elkaar de dialoog aan te gaan. Het is niet omgekeerd, als zou de dialoog uiteindelijk – vanwege ook onuitgesproken strategieën – tot escalatie moeten leiden. Augustinus was een groot voorstander van de dialoog. Hij heeft meerdere malen in zijn leven regels opgesteld om op een goede wijze een dialoog te voeren. Zijn dialogale insteek blijkt ook uit de passage in zijn *Praeceptum*, waarin hij stelt dat een leider iemand die fouten maakt, moet behouden voor de gemeenschap door naar diegene duidelijk te communiceren wat het gewenste gedrag is. Elders, in zijn *Praeceptum*, roept Augustinus leiders ertoe op om een terechtwijzing altijd op te volgen met woorden van bemoediging en genezing omdat deze het herstel van de relatie bespoedigen en bestendigen. Alleen op die manier zal de terechtwijzing effectief zijn. Een duurzame oplossing van conflict is namelijk niet te vinden in dwang op zichzelf, maar eerder in liefde, aldus Augustinus. De juiste combinatie tussen corrigerend optreden – soms via dwang – en liefde is de aangewezen manier om een florerende gemeenschap te creëren waarin ieder tot bloei kan komen.

2.2 *Waarheidsvinding/moreel kader*

In lijn met Plato’s denken over de Idee als blauwdruk voor alles wat zich aan ons openbaart in het leven, stelt Augustinus dat God de ultieme Waarheid is: een Waarheid die niet als propositie is geformuleerd en als zodanig aanvaard moet worden, maar een Waarheid die in de relatie met anderen wordt ontdekt. Daarom is de leugen ontoelaatbaar. Wie de waarheid niet spreekt, zal de Waarheid niet ontdekken. Iedere vorm van leugenachtig spreken houdt een mens namelijk op afstand van de hoogste Maat en Waarheid van alles, God. Meer in het algemeen stelt hij daarom in *De mendacio* en *Contra Mendacium* dat een goed geleid leven gekenmerkt wordt door eerlijkheid, omdat deze deugd bevattelijk maakt voor wie God is.

Augustinus blijft dus altijd bij zijn overtuiging dat de leugen in geen enkel geval te rechtvaardigen is. Wel merkt hij later op dat er enige nuance is als wordt gekeken naar de intentie. Iemand die onbewust liegt, denkend dat hij de waarheid spreekt,

is geen leugenaar, maar onwetend. Degene die wil liegen, maar toch de waarheid spreekt moet daarentegen wel als leugenaar worden opgevat. Het belang van de intenties maakt Augustinus ook duidelijk door in *sermo* 46, een preek over de leider als herder, de geestelijken op te roepen tot een drijfverenanalyse aan de hand van het verhaal over de herder van de profeet Ezechiël (Ezechiël 43). Hierbij confronteert hij hen ook met de gevolgen van de verkeerde drijfveren, zoals zelfzucht en hoogmoed.³

De relatie tussen de waarheid en de florerende gemeenschap, als hoogste prioriteit van de Augustijnse leider, is te vinden in het effect van het spreken. Wanneer iemand liegt, leidt dit tot wantrouwen en angst, want als iemand dit stelselmatig doet dan is niet meer duidelijk of diegene in het voorliggende geval wel of opnieuw niet te vertrouwen is. Om de positieve tegenpool, vertrouwen, te bereiken zijn volgens Augustinus waarheid en liefde nodig. Deze begrippen liggen in elkaars verlengde, zo stelt hij, want als een mens liefheeft – zichzelf en de naaste – en deze liefde is ingebed in de liefde voor God dan gunt deze mens de ander wat hij ook voor zichzelf wil, namelijk eerlijkheid.

2.3 *Empathie*

Invoelingsvermogen (Gr.: *Empatheia*) is een van de kerndeugden van de Augustijnse leider. Eerder bleek hoezeer deze eigenschap van belang is voor de omgang met leden van de gemeenschap die een fout hebben gemaakt of die hebben gelogen, een fout uit de morele categorie. Ook roept hij leiders ertoe op om ieders eigenheid in acht te nemen bij het handhaven van normen. Die zijn er namelijk niet primair om af te kunnen vinken of de leden van de gemeenschap formeel wel aan hun eisen hebben voldaan. Normen voor het samenleven zijn primair middelen om de gemeenschap gezond en *integer* (gaaf, heel) te houden. Het zal bij het ene lid van de gemeenschap langer duren om deze normen te internaliseren dan bij de ander. Hierin is een *top-downbenadering* weinig heilzaam voor de duurzaamheid van de gemeenschap, zo meent Augustinus. Beter is om empathisch met de ander om te gaan en diegene de tijd te geven aan de regels te wennen en zich eraan te conformeren. Op die manier wordt intrinsieke motivatie aangeboord, in plaats van extrinsieke motivatie als gevolg van straf of dwang.

Het is in dezen ook van belang dat de leider de onvolkomenheid van ieder mens onderkent. Zelfs met alle goede wil van de wereld kan een lid van de gemeenschap soms een verkeerde keuze maken. Dit is het logische gevolg van beperkte rationaliteit, beperkte moraliteit en beperkte wilskracht.⁴ Het is de taak van de leider om deze beperktheid in acht te nemen bij het leiden van de gemeenschap. Dit kan bijzonder zwaar vallen als zich lijden voordoet binnen de organisatie of in de persoonlijke

3 Zie P. van Geest, '...quae ad veritatem ac beatitudinem via...' (De vera religione III.3). Augustine on the Truth outside time and space, which can nonetheless be encountered', in: *Filosofia e Teologia* 2017, 31/3, p. 427-443.

4 S. Mullainathan & R.H. Thaler, *Behavioral Economics (NBER Working Paper Series)* 2000, No. 7948. Beschikbaar via: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w7948/w7948.pdf. Zie ook: L. Bovenberg, & P. van Geest, *Kruis en munt. De raakvlakken tussen economie en theologie*, Utrecht: Kok Boekencentrum Uitgevers 2021, passim.

sfeer van een van de collega's. In *De Stad Gods* ziet Augustinus situaties van lijden als iets dat inherent is aan het leven. Een leider die zegt alle lijden te kunnen wegnemen of een volmaakte samenleving te kunnen verwerkelijken, bedriegt zichzelf en anderen omdat alles in de dimensie van tijd en ruimte, het *seculum*, veranderlijk en vergankelijk is. Iets wat volmaakt lijkt kan op een volgend moment teloor zijn gegaan. Een goede leider is volgens hem in staat om volgelingen te helpen met lijden om te gaan. Eerzuchtig leiders daarentegen zijn niet in staat om stil te staan bij lijden en de – soms lange – weg naar herstel.

2.4 Succes (met mate)

Overvloed en tekort zijn beide een vorm van gebrek, aldus Augustinus in een van zijn eerste werkjes *De beata vita*. In beide gevallen ontbreekt namelijk de juiste maat. Hieruit blijkt de invloed van de Stoïcijnen op het denken van Augustinus. Zij gingen namelijk uit van het *ne quid nimis*-principe ('niets te veel, alles met mate'). Augustinus stelt dat geluk te realiseren is door te leven volgens de wijsheid van dit principe, wat niet alleen maathouden betekent, maar ook slaat op evenwichtig leven. Een Augustijns leider richt zich dus op de juiste maat, onder meer als het gaat om streven naar (persoonlijk) succes en winst. Door genoeg hiervan te hebben, is afhankelijkheid te verminderen wat de leider ruimte geeft om persoonlijke en gemeenschappelijke groei te doordenken en te realiseren. Een al te grote hang naar persoonlijke eer maakt volgens Augustinus dat de leider onvoldoende kan functioneren, want diegene zal onvoldoende bereid zijn om anderen op hun fouten te wijzen vanwege mogelijk boze reacties. Een Augustijns leider is zich juist bewust van de onvolkomenheid van de ander en zet zich in om hun groei te bevorderen.

Zoals gezegd, gaat het 'met mate'-principe over meer dan het ontvangen van genoeg erkenning of geld. Het gaat ook over evenwichtig leven. Dit leven is volgens Augustinus opgebouwd uit zeven lagen die onderling interacteren. Ten eerste bestaat er geen leven zonder adem en een lichaam (1). De volgende laag behelst het gevoelsleven met onder meer reuk, zicht, smaak en tast (2). Dan volgt het intellectuele deel van het leven (3). Hieronder valt het denken, maar ook de manuele en artistieke vaardigheden. De volgende laag van het leven behelst het morele (4). Dit deel is gericht op gehoorzaamheid aan gedragsregels die, als eraan wordt geleefd, balans in de menselijke ziel creëren. De volgende drie lagen gaan over het transcendente met als ultieme laag dat de ziel één wordt met God. Hoewel deze gelaagdheid een hiërarchie lijkt te bevatten, is voor Augustinus de samenhang en balans van al deze lagen van belang voor persoonlijke groei. Het beeld van een laagjestaart lijkt hier dus gepaster dan dat van een ladder.

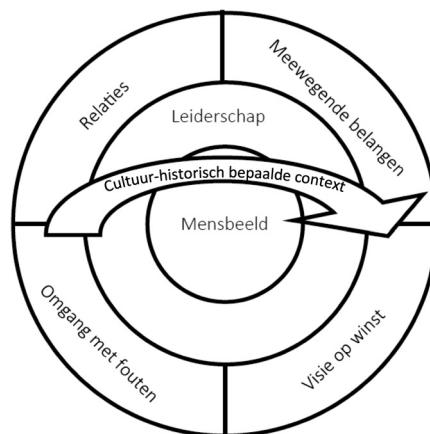
Ten slotte wordt in Augustinus' geschriften duidelijk dat hij hoogmoed zag als bron van al het kwaad, zoals Jezus Sirach al stelde. Deze drijfveer leidt er in Augustinus' denken toe dat de mens geïsoleerd raakt, omdat hij anderen 'gebruikt' (*uti*) om zijn haan koning te laten kraaien. Wanneer iemand werkelijk genezen is van hoogmoed, is diegene nederig, zo stelt Augustinus. Dit moet dus de dispositie van de leider zijn, omdat alleen een nederig mens anderen kan verbinden op een wijze waardoor

zij kunnen groeien naar ‘een ordelijk leven in welbevinden’. Dat het meeste in het leven een mens geschonken is – het leven, de vorming die genoten is, de talenten – stemt eerder dankbaar en nederig dan dat het leidt tot excessief nastreven van het eigenbelang, onder meer door het eisen van een zo hoog mogelijke beloning voor het dragen van verantwoordelijkheid als leider. Dit laatste inzicht werkte Augustinus vooral uit in zijn latere periode.⁵

3. Liefde in organisaties – een conceptueel raamwerk

Het belang van leiderschap voor organisaties blijkt uit meerdere onderzoeken.⁶ Wij leggen hieronder de relatie tussen Augustijns leiderschap en het impliciete mensbeeld hierin en bezien de uitwerking hiervan op enkele aspecten van en in de organisatie. Het conceptueel raamwerk dat wij presenteren, zoals weergegeven in figuur 2, leest u van binnen naar buiten. Dit in lijn met het Golden Circle model van Simon Sinek met in het midden het ‘waarom’, vervolgens het ‘hoe’ en daarna het ‘wat’. De kern van het raamwerk bestaat uit het mensbeeld dat de leider heeft. Dit uitgangspunt leidt tot de leiderschapsstijl die de leider het beste past of die het hardst nodig is. Deze stijlkeuze bepaalt vervolgens weer hoe er invulling gegeven wordt aan de interne relaties, welke belangen er welk gewicht krijgen bij besluiten, hoe er wordt omgegaan met fouten en welke visie er is op winst. Door dit alles speelt het effect van de cultuur-historisch bepaalde context een belangrijke rol. De leider heeft namelijk te maken met de geschiedenis van de organisatie, de ruimere omgeving waarbinnen de organisatie functioneert en de industrie waarin wordt geopereerd.

Figuur 2: Conceptueel raamwerk van Agapè in organisaties⁷



⁵ V.H. Drecoll, ‘Gnade’, in: *Augustinus Lexikon* (Basel, 1986), vol. 3, fasc. 1/2, p. 182-241.

⁶ D.C. Hambrick & P.A. Mason, ‘Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers’, *Academy of Management Review* 1984, 9(2), p. 193-206.

⁷ H. Slob, E. Karali & H.R. Commandeur, ‘It must be love: liefde als deugd van de leider’, *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 2020, 2/3, p. 64-79.

In het onderstaande behandelen wij ieder deel van dit conceptuele raamwerk afzonderlijk en in onderlinge samenhang. De voorbeelden bij deze onderdelen komen uit ons casestudieonderzoek. De casestudies worden per organisatie opgesteld aan de hand van interviews met leidinggevendenden van verschillende niveaus, waaronder altijd de CEO of directeur, en soms met operationele medewerkers. Na het opstellen van de beschrijving wordt deze ter controle voorgelegd aan de personen die geïnterviewd zijn om te controleren op onjuistheden of onvolledigheden. Voor dit hoofdstuk halen we kenmerkende voorbeelden uit de casestudies aan.

3.1 *Mensbeeld*

Voor de gehanteerde leiderschapsstijl zijn de diepere overtuigingen, zoals het mensbeeld, van degene die bestuurt van groot belang. De veronderstellingen over de aard van de mens bepalen namelijk voor een deel hoe er met diegene omgegaan kan of moet worden. Het maakt een groot verschil of de ander als berekenend en zelfzuchtig wordt gezien, in lijn met de *homo economicus*, of als welwillend wezen dat op zoek is naar de vervulling van persoonlijke of ook transcendenten waarden. Als het eerstgenoemde mensbeeld de basis is voor een leidinggevende dan lijkt vertrouwen in relatie tot bijvoorbeeld medewerkers en toeleveranciers niet de juiste governance keuze. Er moet dan veeleer worden gehandeld op basis van zo compleet mogelijke contracten met prikkels, zoals een straf bij ongewenst gedrag en een beloning bij gewenst gedrag.

Het is ook mogelijk om de ander te zien als individu dat erkenning en waardering verdient, ook als diegene soms iets verkeerd(s) doet. Bij dit uitgangspunt past de *homo dignus* als mensbeeld.⁸ Handelend vanuit dit perspectief, is de leidinggevende zich ervan bewust dat ieder mens waardigheid heeft en recht heeft op verwerkelijking hiervan, ook de leidinggevende zelf. Dit impliceert tegelijk de plicht om de waardigheid van de ander tot vervulling te laten komen. Vanuit dit mensbeeld bezien zijn relaties en wederkerigheid dus van groot belang. Overigens hangt de waardigheid van de mens niet af van kennis en kunde, want in het gedachtegoed van de *homo dignus* is de mens beperkt moreel en beperkt rationeel.

3.2 *Leiderschap*

Het mensbeeld komt tot uiting in de leiderschapsstijl die wordt gehanteerd. Onderzoek naar topmanagement teams en directies laat zien dat de leider en de leiderschapsstijl effect hebben op meerdere organisatieresultaten, waaronder de winst⁹ en betrokkenheid van medewerkers en goed werknemerschap.¹⁰ In lijn met het voorgaande zou

8 J.A. Biemond, P.J.J. van Geest & H.R. Commandeur, 'Homo dignus: erkenning van de intrinsieke waardigheid van de mens in de organisatie', *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 2018, 72(6), p. 26-39.

9 D.A. Waldman e.a., 'Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty', *Academy of Management Journal* 2001, 44(1), p. 134-143.

10 M.E. Babcock-Roberson & O.J. Strickland, 'The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors', *The Journal of Psychology* 2010, 144(3), p. 313-326.

een leider die uitgaat van een egocentrisch mensbeeld de machiavellistische of de transactionele leiderschapsstijl kunnen hanteren.

Een leider die uitgaat van de universele waardigheid van de mens, ondanks diens beperkingen en bepaaldheden, verkiest naar verwachting eerder Augustijns leiderschap als uitgangspunt. Deze leidinggevende bestuurt de organisatie door de gemeenschap centraal te stellen. In het leidinggeven volgt en ontwikkelt deze leider een moreel kompas en doet aan waarheidsvinding, dus leugens zijn niet toegestaan. Verder gaat deze persoon empathisch om met gelijken én ondergeschikten, en zet zich in om de ander te kennen en oprecht te begrijpen. Het succesbegrip dat centraal staat voor de Augustijnse leider wordt gekenmerkt door de deugd *temperantia*, dat wil zeggen: matigheid, gematigdheid. De gemeenschap en iedereen die erin en eraan deelneemt moet genoeg krijgen en hetzelfde geldt voor de externe belanghebbenden.

Rijk Zwaan: Een jonge medewerker had toestemming om een telefoon te bestellen op kosten van de werkgever. Na toestemming door zijn leidinggevende paste hij het soort telefoon aan van een simpele categorie naar een dure versie, alvorens de aanvraag door te zetten naar de inkoopafdeling. Na een gesprek hierover en nadat ruggespraak gehouden was met de CEO is besloten om deze medewerker niet te ontslaan. Wel is hem uitgelegd dat dit onacceptabel gedrag is en dat hij moet werken aan zijn morele kompas door middel van coaching. Hier zou hij op de langere termijn als persoon beter van worden en meer van leren, zo was de redenering.

3.3 *Relaties*

Een belangrijk thema binnen organisaties is *compliance*, oftewel het voldoen aan wet- en regelgeving. Dit in het kader van behoud van het vertrouwen van belanghebbenden, waaronder toezichthouders, en de beheersing van het geheel van de organisatie. Een grote nadruk hierop kan wantrouwen of het gevoel gewantrouwd te worden in de hand werken.¹¹ Een organisatie is namelijk een organisme dat bestaat uit de relaties tussen de verscheidene betrokkenen. Binnen die relaties vindt zingeving plaats. De interactie tussen mens en regel en tussen mensen onderling maakt hoe regels en voorschriften worden opgevat.

Het gevolg van het zingevingproces kan zijn dat regels vertrouwen vermeerderen.¹² Het is hiervoor wel van belang dat de leidinggevendenden of medewerkers waarop deze regels betrekking hebben zich gezien en gehoord voelen. Het komt het vertrouwen ten goede als ze als waardig mens zijn behandeld en ze gelijkwaardigheid ervaren. Spreekt er echter wantrouwen uit de regels, wat mede kan volgen uit onvoldoende

¹¹ F. Lumineau, 'How contracts influence trust and distrust', *Journal of Management* 2017, 43(5), p. 1553-1577.

¹² R.K. Woolthuis, B. Hillebrand & B. Nooteboom, 'Trust, contract and relationship development', *Organization Studies* 2005, 26(6), p. 813-840.

openheid over de rationale achter de regels, een stapeling van regels of inconsistentie in het beleid, dan schaadt dit veeleer het vertrouwen. Dit kan in het ergste geval omslaan in wantrouwen.

Visscher-Caravalle: Onderlinge verbondenheid wordt belangrijk geacht voor het goed functioneren van de onderneming. Zelfs in die mate dat de relatiegerichtheid tijdens de sollicitatieprocedure bevraagd en ‘gemeten’ wordt. Dit gebeurt onder meer door de waarden van de sollicitant in kaart te brengen en door in de gesprekken veel aandacht te hebben voor het karakter van de sollicitant.

3.4 *Meewegende belangen*

Voor besluitvorming binnen een organisatie is een duidelijke prioritering van belangen nodig. Binnen het Angelsaksische domein is het uitgangspunt dat er sprake is van tegengestelde belangen tussen de aanbieders van kapitaal en arbeid. Voor de beslisser in dit economische model prevaleert het eigenbelang, met als resultaat dat maximale winst het nagestreefde organisatiedoel wordt. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw is een andere visie op belangenweging ontwikkeld, namelijk het rentmeesterschapsmodel.¹³ De centrale these van Davis en collega’s is dat de belangen van de managers (‘stewards’) in lijn zijn met die van de organisatie. Daarop volgt de aanname dat goede organisatieprestaties de belanghebbenden ten goede komen, dus dat de rentmeester de gemeenschap én zichzelf dient door de organisatie zo rendabel mogelijk te maken. De stelling van Davis en collega’s is dat de rentmeester hiermee ook de grotere groep van belanghebbenden dient. Kaptein stelt dat dit dienen van de grotere groep belanghebbenden een morele plicht is die gebaseerd is op naastenliefde.¹⁴ Een liefdevolle omgang met de ander betekent namelijk dat de ander als belanghebbende erkend wordt en dat diens belang eveneens gediend dient te worden.

De rentmeester, dat is de leidinggevende, voert de taak vakkundig uit, zoals een meester in het vak behoort te doen. Blijvende competentieontwikkeling is hiervoor van groot belang. Verder neemt de leidinggevende de lange termijn in acht bij handelen en besluiten. Toekomstige generaties worden in acht genomen bij beslissingen die zich nu aandienen. Het gevolg kan zijn dat er op korte termijn offers moeten worden gebracht in de vorm van lagere resultaten om organisatiecontinuïteit en leefbaarheid in de toekomst te waarborgen. Deze zoektocht naar een balans tussen korte- en langetermijnresultaat vraagt om een blijvend gesprek over de zaken die er echt toe doen en over het morele kompas, bestaande uit de drijfveren en waarden van de leidinggevendenden, de teams en de organisatie als geheel.

13 J.H. Davis, F.D. Schoorman & L. Donaldson, ‘Toward a stewardship theory of management’, *Academy of Management Review* 1997, 22(1), p. 20-47.

14 M. Kaptein, ‘The moral duty to love one’s stakeholders’, *Journal of Business Ethics* 2021, p. 1-15.

Van Dorp Installaties: Op het kaartje van de voormalige directeur-eigenaar stond als functie 'Rentmeester'. In de bedrijfsvoering blijkt rentmeesterschap onder meer doordat er veel aandacht is voor het milieu. Bedrijfsonderdelen die gespecialiseerd zijn in klimaatbeheersing leveren bijvoorbeeld innovatieve plafonds die kunnen verkoelen en verwarmen. Ook worden de eigen panden teruggebracht naar 'nul op de meter'. Richting klanten wordt deze visie sterk neergezet door geen opdracht aan te nemen als de klant graag een goedkopere, minder zuinige ketel wil plaatsen. Sinds 2012 is Van Dorp in het bezit van het hoogst haalbare certificaat op de CO₂-prestatieladder.

3.5 Omgang met fouten

Een bekend Nederlands spreekwoord luidt: 'Waar gehakt wordt, vallen spaanders'. Met andere woorden: mensen zijn feilbaar en zullen zo nu en dan fouten maken. Het is vervolgens de vraag hoe hiermee om te gaan. Als gerechtigheid een belangrijke waarde is voor een leidinggevende, kan diegene kiezen om op fouten te reageren met straffen. Dit kan variëren van een reprimande tot ontslag. Het doel is veelal om hierdoor een leereffect voor de persoon en/of voor het team te realiseren. Nu zal er niet veel discussie zijn over de vraag of ontslag gerechtvaardigd is na fraude. Echter, binnen het domein van gerechtigheid bestaat er ook een visie waarin 'recht doen' direct gekoppeld wordt aan herstel van de relatie en de waardigheid van betrokkenen (*restorative justice*). De waarde die hieraan ten grondslag ligt, is verbinding. Een bestraffing kan nog steeds op zijn plaats zijn, maar binnen deze visie opent zich ook de mogelijkheid om de ander te vergeven.

In het Augustijns denken komt deze vorm van gerechtigheid terug in de volgende uitspraak: *accusatio sui, Dei laudatio*. Dit houdt in dat God wordt geëerd door de eigen onvolkomenheid te erkennen. In lijn hiermee, kan worden gesteld dat de ander wordt geëerd en gewaardeerd wanneer een collega die in de fout gaat, excuses aanbiedt. Inherent hieraan is namelijk het erkennen dat diegene een fout heeft gemaakt. Hetzelfde geldt voor het vergeven van een ander. Dit is enkel nodig als de vergevende partij werkelijk pijn heeft ervaren door het handelen of spreken van een ander en door diegene te vergeven, zij het in woord of in daad, wordt ook gecommuniceerd dat de pijn er was en misschien nog wel is. Toch laat de vergevende partij de ander los en koestert geen wrok noch streeft diegene op enige wijze genoegdoening na. Dit is de ideaalvorm, maar Enright laat ook zien dat er meerdere niveaus van vergeving zijn, met als ultieme uiting '*Forgiveness as Love*'.¹⁵ De kern van deze schaal van vergevingsgezindheid is dat er altijd keuzevrijheid is. Degene die iets te vergeven heeft, kan niet verplicht worden dit te doen.

¹⁵ R.D. Enright, 'The moral development of forgiveness', *Handbook of Moral Behavior and Development* 1991, p. 123-152.

Compassion Nederland: Er bestaan binnen deze organisatie drie soorten fouten. De eerste categorie bevat onhandigheden die misschien kort gedeeld worden met collega's. Als er echt iets geleerd kan worden uit een fout dan wordt dat een *tompoucemoment* genoemd. Als iemand voorheen *tompoucen* meenam dan wist iedereen dat diegene iets niet goed had gedaan en wilde delen wat hieruit kon worden geleerd. Ten slotte is er de *'heroic failure'*. Deze is voor iemand die een gewaagd plan of een goede innovatie bedacht had en mocht proberen dit tot een succes te maken. Lukt dit niet dan krijgt diegene de *'heroic failure award'* uitgereikt. Zo wordt creativiteit gestimuleerd.

3.6 *Visie op winst*

Een belangrijke succesindicator voor organisaties is de winst. In de klassieke bedrijfseconomie wordt winstmaximalisatie van de eigen onderneming als hoogste doel nagestreefd. Hiertoe moeten de productiemiddelen op een zo efficiënt mogelijke manier worden gecombineerd. Naast kapitaal en natuur (grondstoffen) valt ook arbeid hieronder. Vanuit deze gedachte moet bij tegenvallende resultaten een technische oplossing worden gezocht in de middelenallocatie, bijvoorbeeld door een besparing door te voeren. Arbeid is zo'n productiemiddel, dus aan deze knop kan worden gedraaid om te proberen het bedrijfsresultaat te verbeteren. Dit is een doel-middelen-redenatie. Het doel is helder en de beschikbare middelen moeten slechts op de juiste manier worden ingezet.

In aanvulling op deze zienswijze is een waarden-doel-middelen-zienswijze op zijn plaats bij Augustijns leidinggeven. Waarden ontwikkelen over langere tijd en in een sociale context, startend bij de opvoeding. Een waarde is datgene wat voor een persoon van belang is, zoals wederkerigheid en rechtvaardigheid. Sensitiviteit voor de sociale context van de organisatie is vereist om passende waarden te selecteren en deze te incorporeren bij de besluitvorming over doelstellingen van de organisatie en de omgang met middelen op de weg hiernaartoe. Een waardengedreven doel wordt soms de *'maatschappelijke opdracht'* van de organisatie genoemd, zoals het bijdragen aan de vermindering van milieuvervuiling of armoede.

Een relatief nieuw begrip in dit kader is *'bevredigende winst'*. Dit houdt in dat de leidinggevende heeft nagedacht over het winstpercentage dat nodig is voor organisatiecontinuïteit, innovatie en beheerste groei. Het kan gaan om een concreet winstpercentage, maar vaker betreft het een bandbreedte.

Gabriël Financiële Bescherming: Gestreefd wordt naar genoeg, ook genoeg winst voor de onderneming. Winst wordt in overleg met alle medewerkers verdeeld over de reserves voor continuïteit en groei. Het deel van de winst dat dan nog overblijft wordt nooit uitgekeerd aan de eigenaar, maar wordt uitgekeerd aan goede doelen.

3.7 *Cultuur-historisch bepaalde context*

Al het voorgaande vindt plaats binnen een cultuur-historisch bepaalde context. Dat wil zeggen: een leider moet rekening houden met verhalen en structuren uit het verleden die mede de opties in het heden bepalen of kleuren. Zo is er sinds de kredietcrisis van 2008 een grotere gevoeligheid voor het thema ‘beloning’ binnen de financiële sector. Enkele organisaties binnen deze sector zetten daarom ook expliciet in op soberheid op dit vlak om het vertrouwen van de maatschappij terug te winnen. Ook op het niveau van de organisatie speelt de historie een belangrijke rol. Een familiebedrijf waar de vierde generatie aan het roer staat, wordt geleid door bestuurders die in hoge mate emotioneel verbonden zijn aan de organisatie.

Een Augustijns leider is gevoelig voor deze historie en houdt hier rekening mee bij het handelen in het heden. Ook richting de toekomst speelt het verhaal van het verleden een rol, want het toekomstperspectief moet hierop aansluiten, uiteraard met de nodige aanpassingen aan de vragen die nu op de bestuurstafel liggen. Hier raken we aan de kern van de cultuur-historische factor in het conceptueel raamwerk, het draait om de vraag in welk narratief de organisatie zich bevindt. Is dit gevuld met geloof (vertrouwen), hoop en liefde of met ongeloof (wantrouwen/weinig vertrouwen), wanhoop en angst? Een Augustijns leider neemt de verantwoordelijkheid op om invloed uit te oefenen en het verhaal actief uit te dragen en waar nodig aan te passen. De keuzes van de leider worden namelijk niet alleen bepaald door het verleden. De leider heeft *agency*, wat wil zeggen dat diegene keuzevrijheid heeft richting de toekomst over de invulling van het verhaal en de te kiezen acties.

Axeco: De financiële sector opereert hoofdzakelijk binnen het narratief van korte houdperiodes, grote winsten en hoge bonussen. Axeco, daarentegen, wordt geleid op basis van een langetermijnperspectief. In het partnerstatuut staat dat eenieder het eigen aandeel niet kan verkopen. Zij worden dus geacht hun verantwoordelijkheid te vervullen tot ze terugtreden om ruimte te bieden aan de volgende generatie. Om de cultuur te behouden moet zoveel mogelijk intern talent worden opgeleid.

4. Tot besluit

De wereld en daarmee ook de organisatiewereld, wordt gaandeweg complexer. Meerdere *adaptive challenges* dienen zich aan en vragen om een antwoord van leiders. Wij hebben getracht de kracht te tonen van het Augustijns leiderschap op dit vlak en aangaande de benodigde *technical skills* bij het leidinggeven. Deze leider stelt de gemeenschap centraal en leidt vanuit *caritas*. Deze liefde zet de leider ertoe aan om ieder teamlid als deel van het geheel te benaderen met eigen wensen en behoeftes, want op die manier kan aan een vaardig persoon meer uitdaging worden gegeven en aan een hulpbehoevende collega extra ondersteuning. Op die manier werken beiden aan de ontwikkeling van hun vaardigheden en expertise. Deze liefde van de leider is zeker niet soft, want waarheidsvinding en zo nodig afscheid nemen van overtreders is van essentieel belang om de gemeenschap gezond te houden. Wel is er empathie voor de personen in de gemeenschap. Ten slotte is gezamenlijk succes nodig om te kunnen blijven bestaan en gezamenlijk te bloeien. De kernwaarde in dezen is ‘met mate’, want de taart moet met meerdere belanghebbenden gedeeld worden. De onderlinge samenhang van deze elementen en het regeneratieve vermogen van Augustijns leiderschap staan weergegeven in figuur 3.

Figuur 3: Onderlinge samenhang factoren Augustijns leiderschap



4.1 Praktische implicaties

Het conceptueel raamwerk van Agapè in organisaties met de bijbehorende casestudies geeft een vertrekpunt hoe het Augustijnse leiderschap, en overkoepelend liefde in organisaties, vorm kan krijgen. Zoals in het voorbeeld van Visscher-Caravelle naar voren komt, kan er al in het aannamebeleid rekening worden gehouden met de waarden en persoonlijkheid van de potentiële nieuwe collega. Belangrijk is wel dat hierbij ook aandacht is voor de ontwikkelbaarheid van waarden en persoonlijkheid. Hoewel dit niet eenvoudig is, zijn deze zaken ook niet in beton gegoten, zeker niet als het gaat om jonge sollicitanten.

Bij de selectie van nieuwe leidinggevendenden geldt hetzelfde, een scan op waarden en karakter is van groot belang om de betere keuze te kunnen maken. Onder meer omdat iemand die heel zelfverzekerd is ook vaardig over kan komen, maar dit hoeft

niet de realiteit te zijn. Daarbij komt nog dat leidinggeven meer competenties van iemand vraagt dan wat diegene eerst moest kunnen als deel van het team.

Ten slotte is er een detectie-mechanisme nodig om *bad apples* op te sporen en zo nodig te verwijderen. Hiermee wordt de gemeenschap gediend, want het komt de veiligheid ten goede als duidelijk is waar de grens ligt en dat hierop ook wordt gehandhaafd. Voorspelbaarheid, redelijkheid en compassie zijn op dit punt belangrijk. Onverwacht hard ingrijpen geeft namelijk eerder een onveilig gevoel. Soms is een duidelijke terechtwijzing onder vier ogen voldoende om duidelijk te maken waar de grens ligt. Verder kan het zijn dat na een afscheid de achterblijvende medewerkers angstig blijven. Compassie is dan nodig om de cultuur te herstellen.

Leiderschap gecombineerd met liefde – uit het voorgaande blijkt dat dit idee al oud is en dat het ook kan. Het is niet eenvoudig, maar wie het ziet en bereid is er nu mee te oefenen is de spekkoper van morgen.

