

FRANK PETERS

# Het juiste doen als niemand kijkt



Lessen uit de ethiek en filosofie  
voor integer leiderschap

Boom



# Het juiste doen als niemand kijkt

Lessen uit de ethiek en filosofie  
voor integer leiderschap

Frank Peters

**Boom**

*Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).*

© 2021 Frank Peters & Boom uitgevers Amsterdam

Eerste druk, april 2021

Vormgeving omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp <sup>lidbno</sup>

Illustraties: De Kernboodschap, bureau voor creatieve communicatie

ISBN 9789024438327

ISBN e-book 9789024438334

NUR 801

Alle rechten voorbehouden

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

# Inhoud

- **'Deugen Organisaties?'**  
voorwoord *Alex Brenninkmeijer* 9
  
- **Over integer leiderschap en dit boek** 13
  
- 1. De weg van de meeste weerstand** 17  
met bijdrage van *René ten Bos* – filosoof:  
*'Te vaak kijken bestuurders weg bij morele issues'* 30
  
- 2. Leiderschap kan niet zonder kwetsbaarheid** 35  
met bijdrage van *Muel Kaptein* – hoogleraar bedrijfsethiek:  
*'De integriteit van de leiding is het fundament van iedere organisatie'* 48
  
- 3. De deur van geluk gaat naar binnen open** 53  
met bijdrage van *Menno de Bree* – filosoof:  
*'Door het gesprek aan te gaan maken we morele kwesties hanteerbaar'* 72
  
- 4. Kijk eerst naar de mens en dan naar de regels** 77  
met bijdrage van *Ivana Ivković* – politiek filosoof:  
*'Richt de dialoog zo in dat stakeholders zich betrokken voelen'* 92
  
- 5. Samenspraak zonder tegenspraak is een monoloog** 97  
met bijdrage van *Minke Tromp* – filosoof:  
*'Bestuurders moeten niet krampachtig vasthouden aan schijnzekerheden'* 108
  
- 6. De identiteit zet de norm** 113  
met bijdrage van *Remko van Broekhoven* – politiek filosoof:  
*'Bestuurders moeten bereid zijn te reflecteren op hun daden'* 128

- 7. Samenwerken vanuit de bedoeling** 135  
met bijdrage van **Rob van Es** – filosoof:  
*‘Het beste is om jouw besluit tijdig op de rem te zetten’* 150
  - 8. Leiden op het moreel kompas** 155  
met bijdrage van **André Wierdsma** – emeritus hoogleraar:  
*‘Een bestuurder moet de morele zwijgzaamheid doorbreken  
en durven sturen vanuit waarden’* 174
  - 9. Verantwoording brengt de echte erkenning** 181  
met bijdrage van **Leonie Heres** – universitair docent:  
*‘Maak integriteitsschendingen zichtbaar en ga het gesprek hierover aan  
met de omgeving’* 190
  - 10. De toekomst is vandaag** 197  
met bijdrage van **Ruud Veltenaar** – filosoof/toekomstdenker:  
*‘Echte leiders acteren vanuit de bedoeling en niet-onderhandelbare waarden’* 212
  - **Stappenplan voor een integere organisatiecultuur** 219
  - **Persoonlijk werkmodel voor integer leiderschap:  
IntegriteitsFrame<sup>©</sup>** 223
- Geraadpleegde en inspirerende literatuur 229  
Dankwoord 235  
Over de auteur 237

---

'Het leven wordt voorwaarts geleefd  
en achterwaarts begrepen'  
Søren Kierkegaard

---





# Deugen Organisaties?

Onlangs schreef ik in een analyse van een van de grootste ‘reputatie-infarcten’ die ik heb meegemaakt (de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst die tot de val van Rutte III leidde) dat *‘de meeste mensen deugen’, maar dat dat niet zonder meer geldt voor onze instituties*. De tijd leert dat instituties en organisaties geweldig kunnen ontsporen en meestal rijst vervolgens de vraag hoe dat toch heeft kunnen gebeuren. Maar aan het niet deugen van bepaalde instituties of organisaties in zowel de publieke als private sector verbind ik direct een andere vraag: ‘Hoe zit het dan met mensen die leidinggeven en in die instituties en organisaties werken?’

Met deze drie uitspraken zou het morele landschap – of morele dilemma – van onze moderne samenleving geschetst kunnen worden:

1. De meeste mensen deugen;
2. Of instituties/organisaties deugen valt te bezien; en
3. Hoe gedraag je je als leidinggevende of medewerker in deze instituties/organisaties?

Gelukkig heeft Rutger Bregman met zijn boek *De meeste mensen deugen*, dat niet voor niets de NS Publieksprijs won, veel stof tot nadenken bijeengebracht om de uitspraak ‘De meeste mensen deugen’ te begrijpen. Als Nationale ombudsman heb ik rond 2013 dit thema centraal gesteld in mijn visie op de verhouding tussen de vele overheidsinstanties en burgers, vooral om een weerwoord te geven op de steeds grotere politieke en mediadruk om fraude te bestrijden en om het diep gekoesterde wantrouwen richting burgers te relativeren.

In mijn boek over moreel leiderschap probeer ik handreikingen te geven om in je dagelijkse functioneren moreel leiderschap te ontwikkelen. Voor dat moreel leiderschap is essentieel dat je overtuigend, gezaghebbend overkomt en je niet verschuilt achter ‘de wet ...’ of achter ‘de computer zegt ...’ De toeslagenaffaire heeft laten zien dat de draconische terugvorderingen door politici,

ambtenaren én de rechter gerechtvaardigd werden met 'de wet is hard'. Toch is het belangrijk om binnen regels en procedures en de financiële kaders je weg te vinden, redelijke uitkomsten na te streven en vooral om daarover op een overtuigende wijze naar 'de buitenwacht' te communiceren.

Nu lijkt dit 'communiceren' op het eerste gezicht iets oppervlakkigs, slechts 'de verpakking' van dat waar het echt om gaat. Maar daarmee wordt de essentiële betekenis van overtuigende communicatie onderschat. Het is evident dat in dit digitale tijdperk met razendsnelle en massale communicatie – waarbij de twitterende duim van een ontsprende president enorme impact blijkt te hebben – de betekenis van communicatie moeilijk overschat kan worden. Daarom is het noodzakelijk om de betekenis van die communicatie verder te analyseren om te begrijpen hoe je overtuigend kunt zijn.

Zelf vind ik de retorica van Aristoteles inspirerend omdat hij met zijn onderscheid tussen de 'logos', de 'pathos' en de 'ethos' in je boodschap drie dimensies van ons bestaan blootlegt die essentieel zijn om anderen op een gezaghebbende wijze – en niet met simpel machtsgebruik – te overtuigen. De retorica van Aristoteles vormt in mijn visie geen 'trukendoos' om anderen te overtuigen, maar laat zien hoe je overtuigend kunt zijn. Vele functionarissen in het openbaar bestuur heb ik ervan proberen te overtuigen dat wetten, budgetten, procedures en protocollen ontoereikende argumenten opleveren om te overtuigen.

Naast de logos, de ratio, maar ook die wetten, regels, procedures, protocollen en budgetten, mag niet onderschat worden dat bij ons als mens – in het persoonlijke, maar ook in het professionele – allerlei emoties een rol spelen. En het dagelijkse nieuws en de commentaren daarop, laat zien welke kracht toekomt aan die emoties, die pathos. Pathos kan mensenmenigten in beweging brengen. Maar de blinde hoek in onze beschouwing van de werkelijkheid vormt vaak de ethos, de waarden waar we voor staan, of de waarden waarvan we vinden dat meer aandacht voor moet zijn. De val van Rutte III in 2021 was vooral het resultaat van een ontoereikende oriëntatie van ambtenaren en politici op dergelijke waarden. Bovendien slaagde de Raad van State als rechter er onvoldoende in om de waarden van de rechtsstaat hoog te houden.

Hoe communiceren we over deze drie dimensies van ons persoonlijke en professionele leven? Om geloofwaardig te zijn als individu, als institutie of organisatie, maar ook als leidinggevende of medewerker is het noodzakelijk steeds te reflecteren op de logos, de pathos en de ethos van een bepaalde kwestie.

De drie dilemma's die ik eerder identificeerde – deugen mensen?, deugen instituties?, deugen leidinggevend en de mensen in die instituties? – vragen om een bewuste reflectie. Bovendien moeten we als professionals ons steeds bewust zijn van de vraag in hoeverre het deugen van instituties en van de mensen die er leiding aan geven of erin werken van elkaar afhangt. Als het ertoe doet, dan is het belangrijk om stil te staan bij de belangrijke vragen waar we in onze complexe samenleving voor gesteld worden en ons morele kompas effectief weten te gebruiken. Maar hoe doe je dat op een goede en inspirerende wijze?

Het antwoord op deze vraag vindt u in dit boek. Ik kan haast de verleiding niet weerstaan om het boek dat u nu in handen heeft samen te vatten en te laten zien hoe u met de verschillende invalshoeken die erin besproken worden tot de noodzakelijke reflectie kunt komen. Wat ik aantrekkelijk vind in Frank Peters' benadering is dat hij niet alleen een rode draad spint langs alle aspecten van – wat ik dan noem – moreel leiderschap, maar dat hij steeds verschillende filosofen en wetenschappers daarop laat reflecteren. Op die manier kan in nauwe verbinding met de dagelijkse praktijk van ieder van ons het spoor worden gevonden richting 'het juiste doen, als niemand kijkt'.

De reden dat ik ben ingegaan op Frank Peters' uitnodiging om dit voorwoord te schrijven is dat ik ervan overtuigd ben dat in deze complexe tijd de reflectie op *Het juiste doen als niemand kijkt* essentieel is voor een goede ontwikkeling van onze samenleving en van ieder van ons in deze samenleving. In veel opzichten maken we een overgang mee, zien we dat fundamentele doelstellingen als gezondheid, veiligheid en klimaat tot grote verschuivingen in ons waardenpatroon en handelingsperspectief nopen. De betekenis van die verschuivingen voor ons persoonlijke en professionele leven vragen om reflectie. Dit boek vormt een welkome en waardevolle uitnodiging voor die reflectie.

Alex Brenninkmeijer

Alex Brenninkmeijer, oud-rechter, oud-nationale ombudsman, is sinds 2014 lid van de Europese Rekenkamer en hoogleraar rechtsstaat aan de Universiteit Utrecht. Hij is specialist in de verhouding overheid-burger, in conflictanalyse en mediation en auteur van het boek *Moreel Leiderschap*.



# Over integer leiderschap en dit boek

Bestuurders en organisaties worden niet langer afgerekend op de vraag of ze voldoen aan gemaakte afspraken en de geldende wet- en regelgeving. De omgeving verwacht nu ook dat je voldoet aan de verwachtingen die de interne en externe stakeholders aan je stellen. En voor betekenisgeving, maatschappelijk gedragen beleid en een gemotiveerde organisatie zijn ook ethiek en zichtbaar integer gedrag van de organisatie en haar bestuurders nodig. Integriteit is een baken voor leiderschap geworden en cruciaal voor het verkrijgen en behoud van een sterke reputatie en het vertrouwen van de omgeving. Mensen willen zich namelijk verbinden aan merken en organisaties die betekenisvol zijn, moreel correct handelen en dezelfde waarden en normen hanteren als die zijzelf voorstaan.

Bij ethisch leiderschap gaat het om gedrag dat voldoet aan de maatschappelijke normen. De overtreffende trap is leiderschap in ethiek. Dat gaat verder dan dat je je houdt aan de huidige ethische moraal. Je creëert en stelt hierbij zelf een nieuwe norm. Je legt de lat hoger en doet dingen die anderen nog niet doen. Die moeten dan daarna volgen.

## **De druk is groot**

Bestuurders en medewerkers in organisaties staan regelmatig voor lastige keuzes en beslissingen om het goede te doen. De druk om financieel te presteren in dit neoliberale tijdperk is groot en de maatschappelijke uitdagingen zijn com-

plex. Onethisch gedrag, dat ingaat tegen de maatschappelijke normen, is soms het effect van blind zijn voor de belangen en verwachtingen van de omgeving, de eigen gedragscode of de geldende wet- en regelgeving. Voorbeelden van niet-integer gedrag zien we steeds meer om ons heen. Denk maar aan witwaspraktijken, belangenverstrengeling, interne of externe fraude, ontwijking van fiscale wetgeving, marktmanipulatie, misbruik van persoonsgegevens, misbruik van wettelijke voorzieningen, verzwijgen van crises, misbruik van intellectueel eigendom, machtsmisbruik of ongewenst gedrag zoals seksuele intimidatie en #metoo. Maar je kunt ook denken aan ogenschijnlijk kleinere vergrijpen als uren schrijven die je niet maakt, bedrijfseigendommen toe-eigenen of je laten fêteren door leveranciers.

Het toetsingskader dat organisaties zelf tot hun beschikking hebben, zoals de missie en visie, de waarden en normen, de bedrijfs- en sectorcode, is lang niet altijd toereikend om een besluit te rechtvaardigen en uit te leggen aan de stakeholders. De tijd van 'gelijk hebben is gelijk krijgen' is bovendien al lang voorbij en incidenten worden breed uitgemeten en vergroot. Acteer je niet vanuit de verwachtingen en de ethische moraal dan voert de omgeving de druk snel op. Zij heeft de macht en – met sociale media – de middelen om dat te doen en is daarmee jury, rechter en beul geworden.

## Sturen vanuit stakeholderperspectief

De in 1984 door Edward Freeman gelanceerde *Stakeholder Theory* krijgt steeds meer aanhangers. Deze theorie betwist de focus van organisaties op het louter creëren van aandeelhouderswaarde, maar gaat er juist van uit dat organisaties bestaansrecht hebben dankzij alle stakeholders. Voor hen moeten organisaties dus ook waarde realiseren om succesvol te zijn en te blijven.

Ieder besluit dat in een organisatie wordt genomen heeft een ethische component. Er wordt namelijk altijd een belang van een stakeholder geraakt of geschaad. Om die reden kun je *business* en *ethiek* ook niet los zien van elkaar. Het is zaak ethiek te beschouwen als een geïntegreerd en onlosmakelijk onderdeel van de organisatie. Het is belangrijk je daarom bij het nemen van beslissingen steeds af te vragen of je integer handelt. Bijvoorbeeld door jezelf de vraag te stellen van welke stakeholders je de belangen schaadt of welke relaties je onder druk zet

met je besluit. Maar ook of je handelt tegen waarden en normen van de eigen organisatie en die van de interne en externe stakeholders.

Veel bestuurders stellen integriteit nog steeds gelijk aan reputatie of aan het creëren van financiële marktwaarde. Dat is in beide gevallen onterecht. Integer leiderschap moet altijd gestoeld zijn op respect en begrip voor de omgeving. Reputatie kan hooguit een afgeleid effect zijn, maar nooit het doel op zich. Het is een weloverwogen en bewust gekozen positie vanuit het besef dat jij en jouw organisatie onlosmakelijk onderdeel zijn van de samenleving. Het gaat er dus om dat je het juiste doet als niemand kijkt. Dus ook wanneer je niet die enorme druk vanuit de stakeholders voelt. Vergeet vooral niet dat het juiste doen voldoening geeft. Het is leuk om goed te doen.

In dit boek ga ik in tien hoofdstukken in op de uitgangspunten van leiderschap in ethiek en de wijze waarop je daar als bestuurder of organisatie invulling aan kunt geven. We doen dat vanuit het perspectief van reputatiemanagement, integriteit en leiderschap. Met bijdragen van vooraanstaande Nederlandse denkers uit de filosofie en ethiek. Het boek geeft inzichten voor het dagelijks handelen en werkt uiteindelijk toe naar een persoonlijk stappenplan voor leiderschap in ethiek: Het IntegriteitsFrame<sup>®</sup>, en daarmee het zorgvuldig en afgewogen omgaan met morele vraagstukken en de communicatie en interactie daarover met je omgeving.

Frank Peters





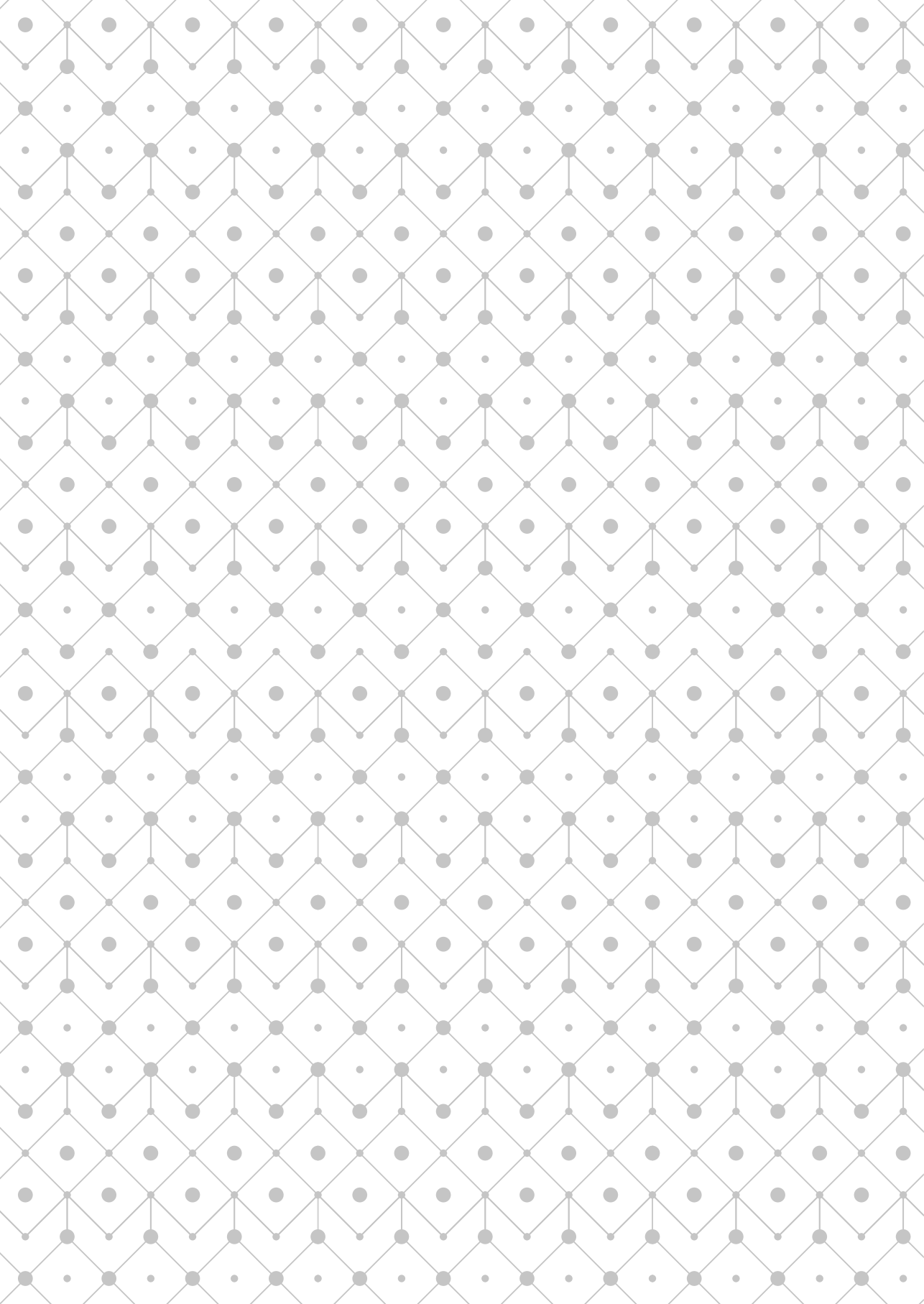
# 1. De weg van de meeste weerstand

---

'Een verstandig mens jaagt niet het genot na,  
maar poogt de smart te ontlopen'

Aristoteles

---



**Je bent wat** er over je gezegd wordt als je niet in de kamer bent ... dat is jouw reputatie. En die reputatie wordt steeds belangrijker. Dat geldt niet alleen voor organisaties, maar ook voor haar bestuurders. Een goede reputatie onderscheidt je van de rest en schept daardoor kansen. Tegelijkertijd is je reputatie kwetsbaarder dan ooit. In de top van organisaties weegt reputatie dan ook zeer zwaar. Het is in de boardrooms inmiddels een van de belangrijkste aandachtspunten. De druk op organisaties en hun bestuurders vanuit de omgeving neemt namelijk extreme vormen aan. De tijd van 'gelijk hebben is gelijk krijgen' ligt inmiddels ver achter ons.

Organisaties worden steeds kritischer door hun omgeving gevolgd. Het vertrouwen is laag en dat is onder meer veroorzaakt door issues en schandalen in de afgelopen decennia en de steeds grotere marktdominantie van multinationals. Kijk naar technologiebedrijven als Apple, Twitter, Google, Facebook, Amazon en Alibaba. Maar ook bedrijven als Shell en Unilever.

Klanten, politiek, media en maatschappelijke organisaties verwachten informatie over alle zaken die zij belangrijk vinden. En ze dwingen organisaties om hun gedrag in lijn te brengen met hun beloftes. Emoties en beleving winnen het daarbij van feiten en cijfers in de snelle (online) meningsvorming. En juist doordat iedereen met elkaar is verbonden via (sociale) netwerken kan de reputatie snel onder druk komen te staan. De reputatie komt te voet en gaat per twitter.

## **Druk mobiliseren is eenvoudig**

De omgeving is mondig en heeft met sociale media de tools in handen om eenvoudig druk te mobiliseren. Iedere burger met een smartphone en internetverbinding is nu een journalist geworden en kun je maar beter serieus nemen. Immers, steeds vaker vormen individuele blogs en tweets de bron voor 'traditionele' nieuwsmedia. Bovendien zorgt de enorme hoeveelheid media en informatiebronnen voor fragmentatie en een diffuus informatiebeeld. Dat maakt heldere communicatie lastig. De omgeving eist hypertransparantie en wil actief betrokken worden en meedenken over issues en vraagstukken waarmee organisaties te maken krijgen. Dat betekent dat er steeds meer noodzaak ontstaat voor dialoog en interactie met de omgeving. Dat stelt andere eisen aan de wijze waarop we omgaan en communiceren met de stakeholders binnen en buiten onze organisatie.

### **Ethisch handelen belangrijk in de reputatie**

In de beoordeling van jouw persoonlijke reputatie of de reputatie van jouw organisatie wordt de pijler governance – en daarbinnen vooral het aspect integriteit – steeds belangrijker. De vraag staat dan centraal: handel je ethisch als persoon of organisatie?

Integriteit is de persoonlijke eigenschap, karaktereigenschap, van een individu die inhoudt dat de betrokkene eerlijk en oprecht is en niet omkoopbaar. De persoon beschikt over een intrinsieke betrouwbaarheid, zegt wat hij\* doet, en doet wat hij zegt, heeft geen verborgen agenda en veinst geen emoties. Een integer persoon zal zijn doen niet laten beïnvloeden door oneigenlijke zaken (bron: Wikipedia).

Bij bedrijfsethiek gaat het om de vraag hoe ondernemingen moeten functioneren en welke morele normen mensen in een onderneming hanteren en in acht nemen. Managers verwijzen vaak naar de wetgeving en overheidscontrole als toetssteen voor wat moreel juist is en wat niet: een handeling is echter niet moreel juist te noemen omdat ze legaal is. Recht en rechtvaardigheid gaan niet altijd hand in hand. Het juridisch recht past zich vaak pas achteraf aan het maatschappelijk normbesef aan. Het rechtssysteem is geen criterium voor ethisch handelen, wel kan het door een gefundeerde ethische theorie aangevuld worden (bron: Wikipedia).

Bij integer handelen voor een organisatie gaat het dus niet louter om de vraag of jij je aan de wet- en regelgeving houdt. Dat is immers een verplichting. Belangrijker is of je een geweten hebt, of je onderscheidende waarden en normen hanteert en of je bij morele afwegingen voldoende rekening houdt met de belangen van de interne en externe stakeholders in de omgeving.

## **Judgement day**

Daar waar het zakelijk misgaat kan nu eenvoudig de reputatie van een organisatie en haar bestuurders te gronde worden gericht. Het (verkeerd) handelen of het niet handelen wordt in de huidige tijd bestuurders zelf aangerekend. En vervolgens worden ze er publiekelijk voor gestraft. De omgeving is rechter, jury en beul tegelijkertijd. Het huidige socialemediatijdperk heeft ervoor gezorgd

---

\* In dit boek wordt omwille van de leesbaarheid met 'hij' en 'zijn' verwezen naar personen. Vanzelfsprekend wordt hiermee ook 'zij' en 'haar' bedoeld.

dat de wereld steeds transparanter wordt en er minder verborgen blijft. Het is daardoor iedere dag 'judgement day'. Reputaties van organisaties en personen worden sneller afgebroken dan dat je ze kunt opbouwen. Kijk maar naar de persoonlijke reputatietragedies voor bijvoorbeeld Hollywood-producent Harvey Weinstein (2017) en financier Jeffrey Epstein (2019). Of naar Oxfam Novib (2018) dat onder druk kwam door seksueel wangedrag door medewerkers, of de fraudeschandalen bij woningcorporatie Vestia.

De digitalisering van de samenleving heeft dus een heel grote impact op onze samenleving en de wijze van communiceren door organisaties. Sociale media hebben het medialandschap voor organisaties definitief veranderd. Het nieuws wordt nu in slechts enkele minuten gemaakt en verspreid. Een ogenschijnlijk lokaal incident kan zich daardoor binnen 1 uur ontwikkelen tot een internationale ramp. En je wordt gedwongen daarop te acteren want de 'waarheid' is wat men op de eerste pagina van Google over jou of jouw organisatie vindt. Organisaties moeten nu 24 uur per dag en 7 dagen in de week alert zijn en waar nodig reageren.

### **De impact van de datarevolutie**

Dankzij de datarevolutie weten we meer dan ooit wat er in de wereld speelt en waarom. Dat geeft kansen, maar kan voor de bestuurders van bedrijven en organisaties ook zeer bedreigend zijn. Immers, klanten, investeerders, toezichthouders en maatschappelijke organisaties verkrijgen nu voortdurend nieuwe inzichten in de wijze waarop jij je gedraagt. En de informatiebehoefte houdt niet op. De omgeving verwacht en eist toegang tot alle informatie. Zij eist volledige transparantie en de bestuurders van organisaties worden meer dan ooit verantwoordelijk gehouden voor de beslissingen die ze nemen.

MIT Sloan Management Review-columnist Andrew Winston benoemt in zijn boek *The Big Pivot* (2014) drie belangrijke punten die je in ogenschouw moet nemen over transparantie in dit datatijdperk:

1. Als je iets doet wat de wereld niet mag weten, heb je een groot probleem in deze tijd van data en transparantie.
2. Luister naar al je stakeholders en zoek uit wat ze belangrijk vinden en wat ze willen weten.
3. Heb je verhaal op orde en wees bereid het actief te delen met de omgeving. Waarom besta je? Wat is jouw waarde en relevantie voor je omgeving? Wat is jouw missie en bestaansrecht?

# René ten Bos

‘Te vaak kijken  
bestuurders weg  
bij morele issues’



**Voormalig Denker des** Vaderlands filosoof René ten Bos ziet de druk op organisaties en bestuurders ook toenemen. Hij ziet de oplossing echter niet in het verder normaliseren van waarden in organisaties. Volgens Ten Bos wordt er veel gedebatteerd over waarden en normen. Maar de vraag is of ze echt een kader hebben en of het gebruik ervan niet slechts een ‘lippendienst’ is. Waarden moeten in zijn ogen ook niet echt geëxpliceerd worden. Ethiek moet een beetje ‘stom’ zijn. Er ontsnapt altijd iets als je moraliteit omzet in regels alleen. Moraal is aporetisch, oftewel onbeslisbaar. Je hebt nooit helemaal het goede of bevredigende antwoord op je filosofische vragen. Bij morele beslissingen werkt *rational decision making* dan ook niet. De discussie over de vraagstukken is belangrijk, maar je moet niet de illusie hebben dat je er makkelijk uit kunt komen.

### **Fundamenteel onbeheersbaar**

Ten Bos wijst daarbij op het vaak aan Friedrich Nietzsche gekoppelde begrip ‘nihilisme’, waarmee het bestaan van waarden feitelijk ontkend wordt. Waarden zijn niet gesubstantieerd aanwezig en worden makkelijk opgegeven of verruild voor andere waarden.

Tegelijkertijd zie je dat ze te veel gejuridiseerd worden tot normen en vastgelegd worden in gedragscodes. Men begrijpt niet dat ethiek funda-

menteel onbeheersbaar is. Je kunt nooit zeggen wanneer je last krijgt van een morele impuls. Ethiek heeft te maken met impulsiviteit en emotie. Nabijheid is volgens hem de grondslag voor ethiek. Je bent niet moreel betrokken bij mensen die verder weg van je staan.

Volgens Ten Bos geven waarden en normen de illusie van maakbaarheid. Het is ingewikkelder dan dat. Er moeten natuurlijk spelregels zijn in organisaties. Maar je moet er niet te veel over spreken en het niet juridiseren. Het is een veld van onbeslisbaarheid: wat moet je doen? Context van bestuurders is doorgaans akelig complex. Integer handelen is daarmee lang niet altijd duidelijk. Je doet het feitelijk nooit genoeg. Je kan voor de een het goede doen, maar is dat ook voor de ander goed? Wat nu als die er last van heeft?

### **Succes maakt blind voor de omgeving**

Ten Bos ziet een belangrijke oorzaak in het *Bathseba Syndroom*, het psychologische principe dat ooit door de wetenschappers Dean Ludwig en Clinton Longenecker is geïntroduceerd. Zij constateerden dat veel managers slecht zijn voorbereid op succes. Dit succes verblindt vaak, met als gevolg dat managers denken dat ze zelf onzichtbaar worden. Daardoor ontstaan vaak afwijkingen in gedragingen. Denk aan te dure auto's, te dure eten-

tjes, te riantе bonussen. Ze worden ook te weinig tegengesproken om dit te voorkomen. Ze denken dat ze ermee weggelopen. Managers en bestuurders moeten beter voorbereid worden op psychologische effecten van hogere functies.

De cruciale vraag is of waarden wel gesubstantieerd zijn in de organisatie. In de praktijk belichamen veel managers de waarden nauwelijks. Ten Bos is daar sceptisch over en ziet dat waarden net zo makkelijk worden ingeruild voor andere waarden als het beter uitkomt. Veel te vaak wordt er ook weggekeken bij problemen. Ze signaleren ze wel, maar zijn niet bereid er wat aan te doen. Het eigen belang staat voorop. Daardoor ontstaat cynisme in de omgeving.

### **Voortdurende alertheid**

Bestuurders moeten zich niet op de borst slaan als ze een gedragscode bedacht hebben. Ethische alertheid moet constant aanwezig zijn. Neoliberalisme is weggelopen. Terwijl de druk voor medewerkers steeds meer toeneemt, lijken veel bestuurders dat gewoon te negeren. Communiceren gebeurt niet verticaal, maar lateraal. Onder het mom van *control* wordt alles besproken, maar luistert men niet naar verhalen erachter. Dit weggelopen is het beste bewijs voor het niet belichaamd zijn van waarden. Het is ingewikkeld. Er gebeuren altijd zaken

die niet oké zijn. Mensen zijn veel met zichzelf bezig: hoe houd ik mijn integriteit? Ze kijken eerder naar zichzelf dan naar wat er echt gebeurt. De neiging is sterk om vorm belangrijker te vinden dan inhoud. Bagatelliseren en duiken zijn natuurlijke neigingen voor bestuurders.

## ‘Managers en bestuurders moeten beter voorbereid worden op psychologische effecten van hogere functies’

Volgens Ten Bos is het belangrijk dat bestuurders zich realiseren dat ze slechts een middel zijn en geen doel. Volgens hem is de nullijn van alle bestuursethiek dat je zelf overbodig bent. Je moet niet bang zijn voor je positie. De praktijk is echter anders: de druk van buiten geeft angst. En managers kunnen daar in de praktijk moeilijk mee omgaan. Ze vinden het lastig om iets toe te geven of excuses te maken. Je geeft daarbij ook iets van jezelf weg. Dat vinden vooral mannen lastig. Dat heeft ook met schaamte te maken. Bestuurders zijn vaak zo bang voor diegenen die ze besturen dat die laatsten niet betrokken worden. Daarom gaan ze het gesprek niet aan

en missen ze de interactie. De omgeving is vervolgens boos omdat ze niet betrokken wordt.

### **Voorbereiden en bewustzijn creëren**

Ten Bos gelooft niet in een werkmodel of standaardoplossing voor ethisch gedrag. Hij gaat ervan uit dat je mensen niet moreel hoeft te begeleiden. De meeste mensen kunnen op hun onderbuikgevoel vertrouwen en bepalen of ze goed doen of niet. Sommigen voelen het echter niet aan. Voor hen heeft hij vijf adviezen:

1. Bereid managers voor op de psychologische aspecten van hun functie, zoals het *Bathseba Syndroom*.
2. Staar je niet blind op de waarden zelf, maar kijk naar de waardenhechting. Oftewel, hoe verbind je je aan de waarden?
3. Kijk niet naar jezelf door je eigen ogen, maar door de ogen van je volgers.
4. Besturen doet pijn. Dat is een gegeven. Leer dus zelf met de pijn (bijvoorbeeld kritiek) om te gaan en wees ook niet bang je bloot te stellen aan kritiek van anderen. Zie kritiek niet als een krenking.
5. Moedig mensen niet alleen aan om manager te worden, maar maak ze ook bewust van de dilemma's en complexiteit waarmee ze te maken krijgen. En laat ze zien dat je ook diep kunt vallen als ze dicht bij de top zijn ge-



komen. Dat constateerde theoloog/filosoof Bonaventura ook al in zijn werk *Itinerarium mentis in Deum*. Populair gezegd: 'hoe hoger een aap op de ladder zit, hoe meer je van zijn kont kunt zien'. Realiseer je dat wanneer je zelf de ladder beklimt in een organisatie. ■

### **René ten Bos | hoogleraar filosofie**

René ten Bos is hoogleraar filosofie aan de Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit in Nijmegen. Hij was van 2017 tot 2019 Denker des Vaderlands. Hij is ook columnist voor *Het Financieele Dagblad* en *Filosofie Magazine*. Tevens is hij auteur van onder meer *Bureaucratie is een inktvis* (2015), *Dwalen in het antropoceen* (2017), *Extinctie* (2019) en *De coronastorm* (2020).



#### **Tip van René ten Bos**

Het boek *Bedrijfsethiek. Filosofische Perspectieven* van René ten Bos & Mollie Painter-Morland.



# Over de auteur



**Frank Peters** is oprichter en mede-eigenaar van VIRTUS Communications (2014). Daarvoor gaf hij bijna 19 jaar leiding aan de Nederlandse vestiging van het internationale PR-netwerk Porter Novelli. Hij zit ruim 30 jaar in het communicatievak en zijn specialismen zijn reputatiemanagement, issue management en crisiscommunicatie. Vanuit zijn bureau VIRTUS Communications geeft Frank strategisch advies aan opdrachtgevers in het bedrijfsleven, non-profit en de overheid. Daarnaast adviseert hij individuele bestuurders en family offices.

Frank is onder meer lid van de raad van advies van SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie) van de Universiteit van Amsterdam en voormalig bestuurslid van SIRE (Stichting Ideële Reclame) en de Beroepsvereniging voor Communicatie (Logeion).

Frank doceert op zijn vakgebied aan een aantal universiteiten en business schools in binnen- en buitenland.

Eerder verschenen van hem de boeken *Reputatie onder druk*, *What are they saying about you?*, *Mediatraining voor iedereen*, *Crisiscommunicatie voor iedereen*, *Reputatiemanagement voor iedereen* en *Spanning rond de boardroom* (samen met Eric Heres).

## **Leiderschap kan niet zonder kwetsbaarheid. Dit praktische boek biedt je een stappenplan voor integer leiderschap en het managen van je reputatie.**

De maatschappij oefent extreme druk uit op organisaties en hun bestuurders. Zij is jury, rechter en beul in één. De bonusdiscussies bij banken en de ophef over staatssteun voor multinationals tijdens de coronacrisis zijn daar een voorbeeld van.

Louter voldoen aan gemaakte afspraken en wet- en regelgeving is al lang niet meer voldoende. Alles draait om de verwachtingen en waarden en normen van interne en externe stakeholders. Om hieraan tegemoet te komen, zijn ethisch en integer gedrag van de organisatie nodig. Integriteit is de heilige graal van leiderschap en cruciaal bij het opbouwen en behouden van een sterke reputatie. Daarbij geldt tegenwoordig: vertrouwen komt te voet en gaat per twitter.

Reputatie-expert **Frank Peters** geeft zijn visie op reputatiemanagement en integer leiderschap. Hij wordt daarbij inhoudelijk gevoed en aangevuld door tien vooraanstaande Nederlandse filosofen, wetenschappers en denkers op het gebied van ethiek. Hun beschouwingen over integriteit en leiderschap en de praktische handvatten en tips van de auteur helpen je je eigen reputatie te managen, en die van je organisatie. Doorloop het persoonlijk stappenplan voor de ontwikkeling van integer leiderschap en zorg dat je altijd het juiste doet, ook als niemand kijkt.

---

*'In deze complexe tijd is de reflectie op **Het juiste doen als niemand kijkt** essentieel voor een goede ontwikkeling van onze samenleving en van ieder van ons in deze samenleving'*

– Alex Brenninkmeijer

---

**Met bijdragen van filosofen en wetenschappers** René ten Bos, Menno de Bree, Remko van Broekhoven, Rob van Es, Leonie Heres, Ivana Ivković, Muel Kaptein, Minke Tromp, Ruud Veltenaar en André Wierdsma. Het voorwoord is van voormalig Nationale ombudsman Alex Brenninkmeijer.

