



DE ZIN EN ONZIN VAN 'DUURZAAM LEIDERSCHAP'

HADASSA LOK

37

Het is geen nieuw begrip, maar 'duurzaam leiderschap' is wel in opmars. Is het zinvol over management te spreken in termen van duurzaamheid of is de formulering klaar voor de GFT-bak? In een rondetafelgesprek aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University, verkent Hadassa Lok in gesprek met Marius van Dijke, Juup Essers, Hannes Leroy en Raymond van Wijk de betekenis van duurzaam leiderschap.

De mannen aan tafel vertegenwoordigen verschillende vakgroepen, bestuurlijke functies en geven alle vier, in meer of mindere mate, onderwijs aan studenten. Zij hebben de nodige theoretische bagage op het gebied van management en vervullen tegelijk ook een leiderschapsrol. Dit wordt met een lach getypeerd als 'leider met een kleine l'. Voor leiders van elk formaat biedt hun gedachtewisseling over duurzaam leiderschap stof tot nadenken.

LEIDERSCHAP EN DUURZAAMHEID

Juup: 'Als je kijkt naar de geschiedenis van leiderschap en hoe de conceptie van leiderschap zich vanaf de antieke tijd tot nu heeft ontwikkeld, zie je dat er opvallend veel hetzelfde blijft. Een van de scherpste definities van leiderschap is wat mij betreft degene

die Hannah Arendt aan Homerus ontleende: *The speaker of great words and the doer of great deeds.*

Het zijn van een goede leider gaat niet over een zak met trucjes, maar om een authentieke uitdrukking van wie je wilt zijn voor je omgeving.'

Marius: 'Naar constituerende elementen van leiderschap, zoals macht en rechtvaardigheid, doe ik nu zo'n twintig jaar onderzoek, daarnaast ben ik erg geïnteresseerd in de ethische componenten van leiderschap. In leiderschapsonderzoek ontstaan voortdurend nieuwe concepten. *Sustainable leadership* of duurzaam leiderschap is er daar een van.'

Juup: 'Als je de termen duurzaamheid en leiderschap bij elkaar gooit dan heb je twee grote modewoorden waarvan niemand echt weet waar het over gaat.'

Marius: 'Natuurlijk zijn het brede termen die moeilijk te definiëren zijn, maar ze sturen je denken en je acties wel in een bepaalde richting. Duurzaam leider-

schap kan naar mijn idee twee dingen betekenen. Zo kan je leiderschap duurzaam zijn. Dat uit zich bijvoorbeeld in een rechtvaardige omgang met je werknemers. Het is een opvatting van leiderschap waarbij je het lange-termijnwelzijn van je werknemers in ogenschouw neemt. De andere manier om ernaar te kijken is duurzaamheid als doel. Theoretisch zou je dat op veel verschillende manieren kunnen nastreven, zelfs op een heel tirannieke manier; dit zie je bijvoorbeeld in Azië. Dat zijn twee heel verschillende opvattingen.’

Raymond: ‘Maar wanneer is iets duurzaam? Als het voor de aarde goed is? Zoals Nedcarg, dat streeft naar een no waste supplychain? Als je kijkt wat er in Qatar gebeurde met het wereldkampioenschap voetbal, waar werknemers letterlijk omvielen bij de bouw van stadions, denk ik dat het nodig is om duurzaam leiderschap ook als sociaal leiderschap te vertalen.’

Marius: ‘Dit wordt erkend. Als je kijkt naar de SDG’s [de duurzame ontwikkelingsdoelen geformuleerd door de VN; red.] zijn die ook breder dan alleen onze natuurlijke omgeving.’

Hannes: ‘Dat duurzaam verwijst in ieder geval naar de lange termijn, dus leiderschap dat op zo’n manier vorm krijgt dat langetermijndoelen geborgd worden. Het kan gezien worden als een tegenwicht in een wereld waarin sterk op korte termijn wordt gedacht. Er zijn weinig bedrijven die vijf of tien jaar vooruitdenken. Laat staan dat ze denken aan de volle breedte van stakeholders waarop hun beslissingen een effect hebben.’

Juup: ‘Dit is typerend voor deze tijd. In de jaren tachtig hadden de meeste economen het over tien jaar of langer als het ging over hoe ver strategieën vooruit moesten kijken. Tegenwoordig wordt drie jaar soms al lange termijn genoemd. Die veranderde tijdsconceptie is belangrijk. Duurzaamheid is ook maar zo lang als het duurt. Percepties kunnen veranderen en dan neemt de invulling van doelstellingen over duurzaamheid ook een andere wending. Maar ik ben het er wel mee eens dat kortetermijndenken een van de grote obstakels is om echt iets te kunnen betekenen.’

Hannes: ‘Duurzaam leiderschap gaat ook over visionair leiderschap: de man of vrouw met de glazen bol die generaties vooruit kan kijken. Je kunt mensen

opleiden om een duurzame leider te zijn door hen een heel sterk ethisch kader mee te geven, maar de wereld waarin wij leven verandert razendsnel. De techniek waarvan we vandaag denken dat het de meest duurzame is, wordt morgen vervangen door een andere. Voor duurzame leiders is het, denk ik, vooral belangrijk iets van de complexiteit van de wereld te begrijpen en hoe snel die evolueert. Waar wij als universiteit het verschil kunnen maken is met name het trainen van die brede blik, op het verleden en op de toekomst.’

Juup: ‘We worden nog steeds te veel overvallen door gebeurtenissen waar we direct of indirect medeverantwoordelijk voor zijn. Een goed voorbeeld daarvan is COVID-19. Niet alleen producten maar ook virussen verspreiden zich via onze internationale supplychains. Het besef van complexiteit en een zelfkritische houding zijn heel belangrijk voor leiders. Gepaste bescheidenheid, zo nu en dan durven zeggen “ik weet het ook niet”’

Hannes: ‘Maar het moeilijke is: té bescheiden werkt ook niet. Als je een *inconvenient truth* te brengen hebt, zoals Al Gore, heb je wel een voldoende overtuigende persoon nodig om verandering te bereiken. Zeker met de weerstand die je dan tegenkomt.’

Marius: ‘Iemand die zegt “ik weet het ook allemaal niet” zou ik niet zo snel volgen. Maar de tussenweg is een leider die kan zeggen “hier heb ik verstand van, en over dingen waar ik geen verstand van heb houd ik mijn mond”. Zo’n houding kan ik wel waarderen.’

BOEGBEELDEN

Raymond: ‘Al Gore is wel een goed voorbeeld van duurzaam leiderschap, naar mijn idee. Je kunt bij hem veel leiderschapskenmerken afvinken. Hij heeft een visie, een zeker charisma, hij komt authentiek over en is een leider op het vlak van duurzaamheid. Een voorbeeld dichterbij huis is Boyan Slat van The Ocean Cleanup. Ook iemand die puur van binnenuit, authentiek, iets wil veranderen.’

Juup: ‘Je hebt leiderschap met een grote L en leiderschap met een kleine l. We stellen al snel te veel

'Kortetermijndenken is een van de grote obstakels om echt iets te kunnen betekenen.' - Juup Essers

vertrouwen in de grote L. Ik denk dat we naar een democratisering van het leiderschapsbegrip moeten, waarbij het gaat om lokale initiatieven van goedwillende mensen die het voortouw nemen. Het briljante idee van The Ocean Cleanup is daar een goede illustratie van. In de praktijk heeft zo'n organisatie ook tekortkomingen, maar het idee was briljant. Als we alleen maar aan inspirerende personen als Gandhi en Mandela denken, maken we het te moeilijk voor onszelf.

Hannes: 'Nederland als land vind ik eerlijk gezegd ook een voorbeeld van duurzaam leiderschap – als Belg mag ik dat zeggen. Op wereldvlak zijn er een aantal statistieken die een indicatie geven hoe goed het gaat en Nederland scoort dan altijd hoog. Dit terwijl het niet, zoals Scandinavische landen, op een hoop geld zit. Nederland heeft een redelijk stabiel systeem uitgebouwd met de resources die aanwezig zijn, zonder daarbij in zware budgettaire problemen te komen. Een fors begrotingstekort, wat diverse andere landen hebben, is niet duurzaam. De gelijkheid die ingebouwd is in het Nederlandse systeem faciliteert leiderschap met de kleine l. Voorbeelden zijn de democratisering van het onderwijs, de work-life balance, een bepaalde manier van in het leven te staan die de cultuur typeert. Ik heb het dus niet over één persoon die een duurzame leider is, maar over het geheel.'

GEEN CHECKLIST VOOR EEN DUURZAME LEIDER

Marius: 'Een hele specifieke uitspraak in de trant van "dat kenmerkt een duurzame leider" lijkt me bijna onmogelijk. Meer in het algemeen kun je er wel

wat over zeggen. Als je het betreft op de relatie met werknemers of volgers, dan dien je als leider in ieder geval gericht te zijn op hun welzijn. Dat klinkt voor de hand liggend, maar dit is in de praktijk echt een uitdaging omdat er veel verschillende belangen spelen. Het nastreven van duurzaamheid in de groene zin van het woord kan op veel verschillende manieren. In de Verenigde Staten kiest Al Gore misschien voor een marketingcampagne; in China worden beslissingen genomen door het hoogste kader.'

Juup: 'Iedere keer dat je zegt "dit is het belangrijkste, dit is de eigenschap", zullen mensen zo'n eigenschap gaan faken en dan verliest het zijn waarde. Misschien moet zoiets juist een beetje geheim blijven; het is een mix van verschillende componenten. Maak het als leider maar zo dat het niet te imiteren is.'

Raymond: 'Daarin komt die authenticiteit weer naar voren. Jezelf zijn en echt staan voor je boodschap is volgens mij elementair voor duurzaam, sociaal leiderschap.'

Hannes: 'Het zijn altijd verschillende eigenschappen die een goede leider maken. Met een internationaal team zijn we dat momenteel, zoals je ook de *Big 5 of Personality* hebt of de *Big X of Leadership*, op basis van de afgelopen honderd jaar onderzoek aan het identificeren. Elementen die daar sowieso in komen zijn competenties op het gebied van taak, relatie, verandering en ethiek.'

Marius: 'In de klassieke opvatting van een effectief leider moet je in elk geval kunnen geven om volgers, of je nu de absolute baas bent, zoals een kapitein in het leger, of een managementfunctie in het bedrijfsleven hebt. Het tweede is wat nu al zo'n tachtig jaar *initiating structure* wordt genoemd (Judge e.a., 2004). Als het je niet lukt om enige helderheid te scheppen, dan wordt het ook niks.'

WIJSHEID - ALS DAT HET IS - EN DE ROL VAN DE WETENSCHAP

Hannes: ‘Als ik er echt een zou moeten kiezen, denk ik toch aan een woord als wijsheid. Het appreciëren van de complexiteit van de wereld en begrip van de onderlinge verbondenheid van de uitdagingen waarvoor we staan. Steve Kennedy heeft samen met twee vakgenoten een geweldig artikel gepubliceerd over *systems thinking*, het idee dat alles in connectie met elkaar staat (Bansal e.a., 2021). Ik denk dat het voor leiders van de toekomst belangrijk is de complexiteit van de wereld begrijpen en daarin kunnen navigeren. Dit is niet voorbehouden aan academici of hoger opgeleiden; *native American leaders* gaven hier ook blijk van. Een bepaalde voeling met de maatschappij, waar ik op het moment geen beter woord voor heb dan “wijsheid”

Marius: ‘Kun je dit verduidelijken?’

Hannes: ‘Het is moeilijk hier de vinger op te leggen, maar het artikel over *systems thinking* is in dit opzicht een aanrader. Het begrip van een systeem of daar voeling mee hebben. Het inzicht dat alles met elkaar in verband staat.’

Marius: ‘Als alles met elkaar in verband staat, kan dat ook verlamdend werken. Wat van belang is, is toch om relevante verbanden te zien?’

Hannes: ‘Ik denk dat een meer holistische benadering goed is, niet alleen een specialistische blik. Met daarbij heel concreet de vraag, gebaseerd op het motto van RSM: draag ik bij aan positieve verandering? Zonder dit meteen een heel concrete invulling te geven. Vooral de kritische reflectie is belangrijk.’

Juup: ‘Als docent is het niet mijn taak studenten te vertellen wat ze moeten vinden, maar hen te stimuleren zelf na te denken. Dat er legitieme redenen zijn om het ene te doen én legitieme redenen om ergens anders voor te kiezen. Volgens Yuval Noah Harari heeft het westerse denken juist dominantie gekregen door de erkenning dat we niet het finale antwoord hebben en dat het onderzocht moet worden (Harari, 2014). Er is geen absolute bron van waarheid, zoals de Bijbel of de Koran. De wetenschap gaat er in eerste instantie vanuit: we weten het niet, onderzoek is nodig.’

Hannes: ‘De rol die wetenschappers spelen, is die van experts in een bepaald domein. Vaak bepalen wij als wetenschappers echter niet de richting van de praktijk. De expertise wordt niet altijd gebruikt. Dat hebben we deels aan onszelf te danken, omdat we soms de vertaalslag naar de praktijk niet maken. Hopelijk willen leiders zich wel op de wetenschap beroepen om relevante beslissingen te maken.’

Marius: ‘Dit gebeurt toch? Ik denk dat bijvoorbeeld klimaatwetenschappers extreem invloedrijk zijn. De klimaatcrisis wordt door een groot deel van de Nederlandse bevolking erkend als een groot probleem. Ja, er is een *attitude-behaviour gap*: “ik vind het heel belangrijk, maar ik doe toch niets”. Maar dat is een verhaal op zich. Het staat echter wel hoog op de agenda, mede dankzij de wetenschap.’

Hannes: ‘Kunnen we op basis van de klimaatdoelstellingen die niet gehaald worden zeggen dat er wordt geluisterd naar wetenschappers, dat de wetenschap impact heeft?’

Juup: ‘Beleidsmakers luisteren wel naar wetenschappers, maar niet alléén naar wetenschappers. Er zijn andere stakeholders waar zij ook rekening mee moeten houden. Hoe radicaal kun je zijn in de veranderingen die nodig zijn en hoe behoudend moet je zijn, dat is een precair evenwicht. Het vermogen dat soort vragen te stellen vind ik heel belangrijk.’

OBSTAKELS: WINST, EIGENBELANG EN CULTURELE VERARMING

Raymond: ‘Winst en samenleving staan soms op gespannen voet. Ik heb de indruk dat er leiders zijn die de wereld echt willen verbeteren en de samenleving willen dienen, maar er zijn ook *copy cats*. “Iedereen doet nu duurzaam, dus we doen eraan mee.” Als je een authentiek leider wilt zijn, moet je uitdragen waar je echt voor staat. Michael Kernis heeft het in het kader hiervan over *true belief*, het overtuigd zijn van de juistheid van je opvatting (Kernis, 2003). Gedrag dat je je eigen waarden volgt, in plaats van te *please*. Het kuddegedrag wat op zich wel kan resulteren in meer duurzame keuzen noem ik geen

duurzaam leiderschap. Shell wordt nu “opeens” duurzaam, terwijl zij kennelijk, als je de rapporten moet geloven, al jarenlang de wetenschappelijke kennis in huis hadden die aangaf dat verduurzaming nodig was.’

Juup: ‘Onze conceptie van winst is op het ogenblik financieel: wat staat er aan het einde van het jaar onder de streep? Een van de grootste problemen voor het milieu is dat een hoeveelheid van kosten wordt geëxternaliseerd. De daadwerkelijke prijs wordt afgewenteld op de maatschappij. Vliegen is een voorbeeld van het externaliseren van kosten op de aardbol: je betaalt er niet de volledige prijs voor. Op het moment dat je dat wel gaat doen, gaat het concept van winst schuiven. Je hebt duurzame winst en niet duurzame winst die laatste zou je eigenlijk een vorm van verlies moeten noemen.’

Hannes: ‘We hoeven niet af van winst *an sich*. De vraag moet echter wel gesteld worden hoe duurzaam winst op de lange termijn is. Als een bedrijf een belangrijke plek inneemt in de samenleving, is de vraag: kunnen we het over honderd jaar ook nog op deze manier doen? Een goed voorbeeld hiervan zijn *value companies*, bedrijven die de daad bij het woord voegen. Een van de dingen die zij doen is altijd tien tot twintig jaar in de toekomst proberen te kijken. Het onderliggende idee daarvan is heel waardevol: winst maken op een manier waarop je die kunt blijven maken.’

Juup: ‘Als je je omgeving uitput is iets niet houdbaar. Discussies over “de markt verslaan” zijn in zekere zin pervers. Principieel de enige willen zijn als

bedrijf, het monopolie willen hebben op bijvoorbeeld bepaalde kennis die ook waardevol kan zijn voor anderen, zitten we daar nu echt op te wachten? Er wordt wel gezegd dat strategisch management gaat over het bepalen van de wil van een organisatie. De eigenlijke vraag is: moet je die wil ook willen?

Markten werken op utilistische basis, op basis van nutsdenken, kosten-baten. Als je het begrip van kosten en baten op ethisch niveau gebruikt, spreekt de Britse filosoof Derek Parfit van “kleine belangen” (Parfit, 1984). Deze belangen worden verwaarloosd, omdat ze worden ondergesneeuwd door de grote stakeholders van dit moment. Maar als je die kleine belangen bij elkaar optelt ondermijnen ze elke vorm van utilistische afweging. Parfit heeft zo het begrip van “toekomstige generaties” moreel geduid. In iedere beleidsafweging die wij nu maken, zouden de belangen van mensen over twee, drie of tien generaties meegewogen moeten worden. Het gewicht van die belangen bij elkaar overtreft in feite elke huidige belangenconstellatie.’

Marius: ‘Op dat gebied zie je wel dat er beweging is. De maatregelen die de Europese Unie neemt op het gebied van klimaat, daar schrikken internationale bedrijven van en die gaan daar hun gedrag op aanpassen. Een heel ander punt, mijns inziens een van de meest fundamentele dingen die verduurzaming in de weg staan, is dat mensen geneigd zijn op basis van eigenbelang te handelen. Veel mensen zijn wel voor “groen” en zijn positief over duurzaamheid, maar er moet geen windmolen in je achtertuin komen. De stap van iets vinden naar iets doen is in de

'De stap van iets vinden naar iets doen is in de praktijk een hele grote.' - Marius van Dijke



Van links naar rechts: Marius van Dijke, Juup Essers, Raymond van Wijk, Hannes Leroy en met de rug gezien Hadassa Lok.

praktijk een hele grote. De essentie van leiderschap is naar mijn mening ook dat mensen minder op hun eigenbelang gericht zijn en meer op het collectief. Ik zie mezelf als leider met een kleine l, maar ik ben daar wel mee bezig.’

Hannes: ‘Mag ik vragen hoe? Je geeft leiding aan wetenschappers en de wetenschappelijke praktijk zie ik als iets heel individueels. Hoe stuur je mensen aan op collectief belang?’

Marius: ‘Bijvoorbeeld door talentmanagent. Als het je lukt individuele mensen zich te laten ontwikkelen en ze bij de groep te houden, heeft het geheel daar baat bij. Ook zijn we actief op zoek naar die bredere blik die managementwetenschappen kan verrijken. Onze duurzaamheidsvakgroep is onlangs uitgebreid met historica Tine de Moor. Zij doet onderzoek naar relevante topics in het kader van duurzaamheid, ook als tegenwicht tegen het dominante economische discours. Een van de dingen die historisch onderzoek laat zien, is dat vrijwillige collectieven al heel lang

een rol in het sociale en economische leven spelen (De Moor, 2013).’

Hannes: ‘Langetermijndenken of denken vanuit een collectief is niet waar we in deze tijd mee grootgebracht worden. Een verarming op het gebied van cultuur en literatuur speelt ook een rol. Hollywood vertelt een verhaal van individualiteit en persoonlijk succes. Dat heeft, bewust of onbewust, invloed op ons beeld van de realiteit. Wat mij betreft is the American Dream niet wat het betekent het om mens te zijn op deze planeet. Rolmodellen van hoe het anders kan zijn er wel, maar zij zijn vaak niet degenen die in een film terechtkomen. Er is behoefte aan een rijkere blik.’

Juup: ‘Individuele prestaties worden verheerlijkt, ja. De sprookjes die we voor onszelf verzinnen mogen we zeker tegen het licht houden. Individualisme versus collectivisme is iets van de laatste eeuwen. In onze individualistische cultuur schuiven we schuld vaak met veel gemak naar de toekomst af.’

Marius: ‘In dat licht zou je het als een positieve ontwikkeling kunnen zien dat de economische invloed van westerse landen wereldwijd aan het afnemen is en een land als China aan het opkomen is. Dat is een cultuur met een veel sterkere lange-termijnoriëntatie dan de westerse cultuur.’

Hannes: ‘Als we gezamenlijk iets meer kunnen omarmen dat we veel hebben om gelukkig mee te zijn, zou dat op het gebied van duurzaamheid en welzijn veel doen. Tevreden kunnen zijn, zowel op individueel als bedrijfsmatig niveau. Waar komt het streven naar “altijd maar meer” toch vandaan? Zitten we nu eenmaal zo in elkaar?’

Marius: ‘Tot op zekere hoogte misschien, maar hierin zijn grote individuele en culturele verschillen te onderscheiden.’

Juup: ‘Een opgelegd idee van groei speelt hierin mee, ook vanuit de economie, waar groei “meer” betekent. Groei kan ook kwalitatief zijn. Daar mag wel meer aandacht voor komen.’

Raymond: ‘Ik zie sociale thema’s wel steeds vaker doorsijpelen in bijvoorbeeld scripties. Er lijkt sprake van bewustwording op dit vlak en een bredere kijk op management. Ook in ons onderwijs besteden we meer aandacht aan het belang van sociaal leiderschap – dat het cruciaal is voor de samenleving en het bedrijfsleven van de toekomst.’

Hannes: ‘Het begrip winst of het begrip succes kan misschien een andere invulling krijgen. Daar is nog wat werk aan de winkel. De conceptie en definitie van succes mogen opnieuw betekenis krijgen in het kader van duurzaam leiderschap.’

Dit artikel is een bijdrage van de Rotterdam School of Management.

Literatuur

Ilies, R., Judge, T., & Piccolo, R.F. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.

Bansal, P., Grewatsch, S., & Kennedy, S. (2021). Tackling wicked

problems in strategic management with systems thinking. *Strategic Organization*.

Harari, Y.N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. Random House.

Kernis, M. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), pp. 1-26.

Parfit, D. (1984). *Reasons and persons*. Oxford (VK): Oxford University Press.

De Moor, T. (2013). Homo Cooperans. Instituten voor collectieve actie en de solidaire samenleving. Oratie, Universiteit Utrecht.

--

Marius van Dijke is hoofd van de vakgroep Business-Society Management en hoogleraar Behavioral Ethics. Marius' onderzoek richt zich onder andere op integer leiderschap en op welke manier macht (im)moreel gedrag beïnvloedt.

Juup Essers maakt deel uit van de vakgroep Organisation and Personnel Management en heeft meer dan dertig jaar ervaring als assistant professor in onder andere retorica en wetenschapsfilosofie. Juups fascinatie voor leiderschap en enthousiasme voor wetenschap zijn aanstekelijk: al ettelijke keren ontving hij de prijs voor docent van het jaar.

Hannes Leroy maakt deel uit van de vakgroep Organisation and Personnel Management en heeft zich als associate professor gespecialiseerd in leiderschapsontwikkeling. Wat Hannes enorm interesseert is authentiek leiderschap, zowel wat dit betekent als hoe het gevormd kan worden.

Raymond van Wijk is academisch directeur van de Parttime Master in Management en lid van de vakgroep Strategic Management and Entrepreneurship. Studenten kennen Raymond van vakken op het gebied van corporate development en corporate strategy en growth; zijn onderzoek richt zich op de manier waarop bedrijven door samenwerkingen en fusies concurrentievoordeel behalen.