

Andor de Rooy

VIERKANTE METER MOED

De missing link in leiderschap

2014 Prometheus • Bert Bakker Amsterdam

Voor Ellen Venderbosch (1970-2003)
mooi moedig mens

We zullen je liefde en intense kracht iedere dag missen
maar ook gebruiken om verder te gaan

(graftekst op de kei in Amersfoort)

© 2014 Andor de Rooy
Omslagontwerp Janine Jansen
Foto auteur Maria van Rooijen
Zetwerk Mat-Zet bv, Soest
www.prometheusbakker.nl
ISBN 978 90 351 4247 3

1 MOED IN LEIDERSCHAP

Moed is de ruggengraat van leiderschap.

— GUS LEE, AMERIKAANS SCHRIJVER EN ETHICUS

Een verkenning van het begrip moed, in relatie tot leiderschap.

Na drie jaar onderzoek kan ik maar één ding concluderen: leiderschap kan niet zonder moed. Over leiderschap verschijnt het ene na het andere boek. De titels over moed zijn echter op één hand te tellen. Moed krijgt (te) weinig aandacht. Dat is op zijn zachtst gezegd vreemd, omdat moed grote invloed heeft op de kracht van uw leiderschap. Ik spreek daarom over moed als de *missing link* van leiderschap. Moed is de grote onbekende.

In dit eerste hoofdstuk maak ik u aan de hand van klassieke inzichten meer bekend met moed. Met voorbeelden uit de geschiedenis, ideeën van tijdloze denkers en symboliek uit de kunst krijgt het begrip moed inhoud. En passant laat ik u zien wat het belang is van moed voor leiderschap.

Om te beginnen vraag ik u na te denken over uw voorbeelden van heldenmoed:

- Wie heeft u zelf ooit – in direct contact – als moedig ervaren? Waarom?
- Wie is voor u een toonbeeld van moed? Waarom?

Uw antwoord op deze vragen – en de discussie of iemand ook echt moedig is – helpt om scherp te krijgen wat moed inhoudt. Voor mij is Margaret Thatcher een toonbeeld. That-

cher was van 1978 tot 1983 de eerste vrouwelijke premier van het Verenigd Koninkrijk. Los van de vraag of ik het politiek met haar eens zou zijn, zie ik haar als een leider die op belangrijke momenten moed toonde. Dat zal lang niet iedereen met me eens zijn; haar moed kan direct ter discussie staan. Zo heb ik bewondering voor haar vastberadenheid in het, ondanks enorme weerstand, doorvoeren van de economische hervormingen. Maar vraag het haar politieke tegenstanders en de Britse vakbonden en die zullen haar typeren als een egoïstische hardliner, die volstrekt voorbijging aan de sociale gevolgen van haar ingrepen. Zij zouden haar vast als roekeloos typeren.

Tien tegen één dat ook uw toonbeeld van moed voor anderen direct ter discussie staat. Doel van dit boek is ook niet om te kijken of iemand moedig is of niet. Dat vereist om te beginnen een sluitende definitie en die is er niet. Zelfs de filosofen Aristoteles en Socrates slaagden er in hun dialogen (de zogenaamde Laches) niet in het begrip moed te definiëren. Wie ben ik dan om dit te ambiëren? Daarnaast is het ook niet zo zinvol om voluit te discussiëren over of iemand anders moedig is of niet. Een te academische discussie leidt af van de hamvraag:

- Hoeveel moed toont u zelf op de momenten dat het erop aankomt?

Mijn ambitie is u aan het denken te zetten over uw eigen moed. Hoe moedig bent u zelf? Wanneer wel en wanneer niet? Voordat ik u een raamwerk aanreik om uw eigen moed onder de loep te nemen, tast ik het begrip moed verder af.

Leiderschap valt of staat met moed

Moed wordt terecht gezien als de voornaamste menselijke eigenschap, die alle andere eigenschappen mogelijk maakt.

— WINSTON CHURCHILL, PREMIER VAN HET VERENIGD KONINKRIJK

TIJDENS WO II


Het eerste klassieke inzicht komt van de Griekse filosoof Aristoteles. Hij noemt moed een ‘topdeugd’ en stelt dat als iemand gelukkig wil worden, hij zijn leven moet vormgeven door verstandig met de deugden om te gaan. Onder geluk verstond men indertijd overigens iets anders dan nu. Geluk stond in 300 voor Christus gelijk aan overleven, de oorlog winnen, te eten hebben en een leven opbouwen. Aristoteles definieert een deugd als een toestand van evenwicht tussen te veel en te weinig. Dit evenwicht vinden is niet eenvoudig. U vindt deze spreekwoordelijke gulden middenweg door na te denken. Irrationele ofwel door emoties gedreven mensen denken minder na. Zij handelen vooral vanuit emoties en verlangens, zonder zelfbeheersing. De beheerste mens daarentegen maakt een weloverwogen, verstandige keuze. Verlangen en sterke emoties staan daar haaks op. Zij houden verband met wat aangenaam of onaangenaam is, met wat plezierig is of ons verdrietig stemt. Een juiste keuze gaat voorbij plezier en pijn. Volgens Aristoteles vinden mensen het juiste midden door realistisch naar zichzelf en hun situatie te kijken en goed na te denken alvorens te handelen. Hij onderscheidt vier deugden: rechtvaardigheid, matigheid, wijsheid en moed. Omdat moed alle andere deugden mogelijk maakt, noemt Aristoteles moed de topdeugd.

De latere christelijke traditie spreekt in dit verband over de ‘kardinale deugden’, wat zoveel betekent als de scharnieren

waar alles om draait. Functioneert het scharnier niet, dan loopt alles stroef. In leiderschap is moed het scharnier dat ervoor zorgt dat een leider doet wat nodig is. Moed bepaalt of een leider wel of niet tot actie overgaat. Of hij zich laat leiden door zijn verstand en door de vraag wat er gebeuren moet, of door angst en andere emoties. De Amerikaanse auteur Gus Lee spreekt in dit kader treffend van moed als de ruggengraat van leiderschap.

Even terug naar mijn vraag uit de introductie: wat of wie gaat u uit de weg? De kans is groot dat de juiste dosis moed ervoor zorgt dat u deze niet uit de weg gaat, maar aangaat. Moed bepaalt of u eruit haalt wat erin zit. Veel leiderschapskwesties zijn uiteindelijk terug te brengen tot een kwestie van te veel, te weinig of precies genoeg moed. Dit is het allesomvattende karakter van moed: leiderschap valt of staat met moed.

Een tweede klassiek inzicht van Aristoteles is dat moed de gulden middenweg is tussen lafheid (een tekort aan moed) en roekeloosheid (een teveel aan moed). Een mens maakt per situatie de balans op en daarbij speelt angst een sturende rol. Ware moed ligt tussen vermijdingsangst en overmoed. Een mens wil liever geen pijn. Daarom vermijdt hij lastige situaties en wordt hij laf. Moed houdt het midden tussen beide emoties. Wie moedig is, aanvaardt en draagt pijn en ziet de pijnlijke waarheid onder ogen. Betekent dit dat een moedig mens geen angst kent? Nee. Zonder de angst word je roekeloos en neem je te veel risico. Met de angst word je bedachtzaam en let je goed op. Angst en roekeloosheid zijn allebei dus nodig om de gulden middenweg te vinden. Een gezonde dosis angst houdt je op je hoede, een beetje onverschrokkenheid is nodig om in beweging te blijven en het conflict aan te gaan. Maar te veel angst en te weinig onverschrokkenheid laten de balans doorslaan naar respectievelijk lafheid en roekeloosheid.

	Te weinig	Moed	Te veel
	Lafheid	Het juiste midden	Roekeloosheid
Emotie	Angst als een slechte raadgever, vermijdingsangst		Te weinig angst, geen remming. Hoogmoed komt voor de val

Figuur 1 Moed is het juiste midden

Moed is geen vaststaand gegeven. Wat vandaag een moedige daad is, kan morgen als laf worden betiteld. Moed is ook geen persoonlijkheidseigenschap die een leider altijd (of nooit) heeft. Moedig gedrag toon je op een bepaald moment – of niet. Let wel: moed heeft niet enkel te maken met de ratio. Ook emoties beïnvloeden (terecht) uw gedrag – en dus uw moed. Moed is het vermogen om verstandig met emoties om te gaan en je er niet blind door te laten leiden.

Moedsymbool: aartsengel Michaël

Een veelzeggend symbool van moed is de aartsengel Michaël, die het opneemt tegen de draak. Vaak wordt de engel in kunst afgebeeld met geheven zwaard en met zijn voet stevig op de door hem verslagen draak. Hiermee komt tot uiting dat moed overwint. De engel zorgt voor een goede balans in het omgaan met angst en andere emoties. Emoties die u ervan weerhouden om rustig na te denken. Michaël geeft mensen de moed en innerlijke rust om te doorzien hoe emoties op hen inwerken. Zo wordt voorkomen dat angst overmamt. St. Michaëlsdag (29 september) is een feestdag die eraan herinnert dat innerlijke moed nodig is om de aankomende koude en de eenzaamheid van de winter te doorstaan en helpt onthouden

dat mensen zich niet moeten laten verharden door boosheid, angst en andere verlamme emoties. Een bijzonder element van dit feest is dat kinderen moedproeven doen om hun moed te tonen. Ook uw leiderschap kent ongetwijfeld moedproeven.

100 procent verantwoordelijk

Een derde klassiek inzicht komt van de Franse filosoof Jean-Paul Sartre. In diens denken staat het begrip verantwoordelijkheid centraal. Volgens Sartre wordt ieder mens vrij geboren en is hij vrij om te doen en laten wat hij wil. Hij kan keuzes maken. Deze (keuze)vrijheid heeft ook minder aangename gevolgen zoals spanning en angst, emoties die mensen liever vermijden. Daarom verzinnen mensen excuses om maar geen keuze te hoeven maken en geen verantwoordelijkheid te hoeven dragen, aldus Sartre. Hij spreekt in dit kader over *salauds*, wat vrij vertaald zoveel betekent als klotzakken. *Salauds* zijn mensen die hun verantwoordelijkheid uit de weg gaan omdat ze met een smoes de moeilijke keuze uit de weg gaan. Wie dat doet, toont laf gedrag. Wie daarentegen keuzes maakt en zijn verantwoordelijkheid neemt, toont moed. Net als Aristoteles legt Sartre een relatie met angst:

In de angst wordt de mens zich bewust van zijn vrijheid en verantwoordelijkheid.

Een belangrijk kenmerk van leiderschap is dus dat een leider verantwoordelijkheid draagt. Een moedige leider maakt keuzes, ook als ze pijnlijk of lastig zijn. Hij komt in actie en is verantwoordelijk voor zijn eigen handelen en het handelen van anderen. Dát is zijn toegevoegde waarde. Een

leider die geen verantwoordelijkheid neemt, geen keuzes maakt en de gevolgen daarvan niet onder ogen ziet, handelt laf. Ik hoef maar een dag rond te lopen in een willekeurige organisatie om te zien dat veel mensen niet doen of zeggen wat werkelijk nodig is. Problemen negeren, de kop in het zand steken en de lastige beslissingen vooruitschuiven is makkelijker dan verantwoordelijkheid nemen, ergens voor gaan staan en de risico's die met uw onverzettelijkheid gepaard gaan aanvaarden. Een moedige leider neemt deze verantwoordelijkheid. Moed is sterk bepalend voor het succes van een organisatie. Met de veilige besturingsinstrumenten (zoals plannen, taken, budgetten en competenties) krijgt een leider verantwoordelijkheid. Met moed gebruikt hij deze verantwoordelijkheid ook.

Moedige momenten maken het verschil

Wat als Galileo niet had volgehouden dat de aarde om de zon draait in plaats van andersom? Wat als Nelson Mandela na zijn vrijlating had besloten zich niet langer tegen het apartheidregime te verzetten? Wat als Martin Luther King op 28 augustus 1963 geen droom had gehad? Wat als Steve Jobs in 1997 had besloten niet terug te keren bij Apple?

Als deze mensen niet de moed hadden gehad door te zetten, had de wereld er nu anders uitgezien. Persoonlijke moed heeft een enorme impact. Steve Jobs, Galileo en Mandela: zij allen hebben op een bepaald moment besloten niet te buigen voor weerstand, pijn of angst, maar de rug recht te houden en te gaan voor iets waar zij in geloofden. Op die momenten maakte hun moed het verschil.

Moed is altijd verbonden met een bepaald ogenblik: het moment waarop de leider met zijn gedrag het verschil maakt en

vervolgens in zijn handelwijze volhardt. Leidinggeven is een aaneenschakeling van keuzemomenten. Een moedige leider maakt op momenten dat anderen niet thuis geven het verschil, door te doen wat noodzakelijk is.

Moed doet volgen

Eén moedig leider vormt alleen de meerderheid.

— AMBROSE REDMOON, AMERIKAANSE SCHRIJVER

Hoe is het mogelijk dat Gandhi er aan het eind van de jaren veertig van de vorige eeuw in slaagde om praktisch in zijn eentje een geweldloze onafhankelijkheidsstrijd te initiëren, te leiden en te winnen? Hoe kreeg hij het voor elkaar dat zelfs zijn Britse tegenstanders hem min of meer volgden? Een kenmerk van een succesvolle leider is dat mensen hem volgen. Dit wil niet zeggen dat ze als makke schapen achter hem aan lopen. Wel weet een succesvolle leider zijn volgers te leiden in de gewenste richting: de route die voor succes of overleven van een organisatie noodzakelijk is.

Wat maakt dat mensen een leider zodanig vertrouwen dat ze hem – soms haast blindelings – willen of durven volgen? Als ik mensen vraag wie de grootste leiders uit de recente wereldgeschiedenis zijn, komen steevast deze drie namen naar voren: Nelson Mandela, Martin Luther King en Mahatma Gandhi. Zij drukten hun stempel op de vorige eeuw. Na verloop van tijd werden ze niet alleen gevolgd door hun aanhangers, maar zelfs door hun aanvankelijke tegenstanders. Wat hebben ze met elkaar gemeen? Zij waren in staat vanuit een kansloos geachte positie mensen voor zich te winnen. Ze werden met de dood bedreigd en hadden ongetwijfeld hun momenten van angst en twijfel. Toch zetten ze door. Ondanks intimidaties, hardnekkige tegenwerking en vervol-

ging volhardden zij in hun doel. Onwrikbaar was het geloof in hun ideaal. Hun missie was sterker dan hun angst. Hun volgers merkten dit en putten daar hoop en moed uit. Een leider die gaat voor het hogere belang en daarbij zichzelf wegcijfert en zelfs zijn leven in de waagschaal stelt, dwingt diep respect af en krijgt haast als vanzelf volgelingen. Moed maakt geloofwaardig.

Moedsymbool: Herakles' gevecht met de leeuw

'Al vele maanden worden de mensen van Nemea geterroriseerd door een wilde leeuw. Dood de leeuw en breng mij zijn huid als bewijs dat dit is gelukt.' Dit is de eerste van twaalf opdrachten die de mythische held Herakles kreeg van koning Eurystheus. Veel dappere krijgers hadden al geprobeerd de leeuw te doden, echter zonder succes. Iedereen geloofde dan ook dat het dier onverslaanbaar was. Totdat Herakles verscheen, de strijd aanging en het wilde beest met blote handen versloeg. Op een schilderij van Rubens draagt Herakles als bewijs de huid van de leeuw. Herakles staat symbool voor moed en kracht.

Vier soorten moed

Onder meer in een standaardwerk van de Amerikaanse psychologen Pury en Lopez worden vier soorten moed onderscheiden: fysieke moed, morele moed, psychische moed en vitale moed. Bij elke vorm staat het overwinnen van een angst of het trotseren van een moeilijke situatie centraal.

Fysieke moed hangt samen met het uitoefenen van een beroep of rol waarbij er risico is voor eigen lijf en leden. Het gevaar is onlosmakelijk met het werk verbonden; denk aan poli-

tieagenten, brandweerlieden, reddingswerkers en militairen. Ze dienen daarmee vaak ook een hoger doel als veiligheid, bescherming en overleving. Wie wil weten wat fysieke moed inhoudt, raad ik aan een bezoek te brengen aan de landingsstranden in Normandië en de kliffen te bekijken waar de jonge geallieerde militairen tegenop moesten klimmen om het geschut van de nazi's te ontmantelen. In de vs zijn de brandweermannen die op 9/11 met gevaar voor eigen leven de Twin Towers in gingen om mensen te redden een symbool van (fysieke) moed geworden.

Morele moed is het vermogen om ondanks weerstand vast te houden aan een standpunt, idee of geloof, zonder er zelf direct beter van te worden. Sterker: vaak met het risico er zelf slechter van te worden. Bekende voorbeelden van personen met morele moed zijn Mandela en Gandhi.

Mensen die psychische moed aan de dag leggen, gaan door (en met) diepgaande kennis van zichzelf pijnlijke momenten aan. Psychische moed is het vermogen jezelf kritisch onder ogen te zien: de aangename, maar ook de minder prettige kanten. Kortom: wie over psychische moed beschikt, creëert een reëel beeld van de eigen persoonlijkheid, capaciteiten en ambities.

Ten slotte kan er sprake zijn van vitale moed. Dit heeft te maken met de wil te overleven. Soms komt in mensen die te kampen hebben met een levensbedreigende ziekte of die in acuut levensgevaar verkeren vitale moed naar boven. De dood in de ogen zien, letterlijk doodsbang zijn maar je daardoor niet laten leiden, is het toppunt van vitale moed. Een voorbeeld van iemand met vitale moed is Lance Armstrong. Hij overwon een kansloos geachte strijd tegen teelbalkanker en won vervolgens zeven keer de Tour de France. Dat hij later hevig onder

vuur kwam te liggen wegens dopinggebruik, doet aan zijn vitale moed (bijna) niets af. Armstrong herstelde voortreffelijk, richtte Livestrong op en is voor mij nog altijd een voorbeeld van moed.

In leiderschap spelen vooral morele en psychische moed een rol. Morele moed voegt waarde toe aan leiderschap. Psychische moed zal naar mijn mening in de toekomst het kaf van het koren scheiden.

Morele moed voegt waarde toe

Als men ziet wat juist is en dat vervolgens nalaat, is dat een gebrek aan moed.

— CONFUCIUS

Moreel gezag is misschien wel sterker dan formeel gezag. Een moreel moedige leider handelt vanuit een drijfveer die het persoonlijk belang overstijgt. Hij laat zich leiden door de vraag wat juist en van belang is, voor het land of de organisatie. Daarmee voegt morele moed waarde toe aan leiderschap. Formeel gezag is noodzakelijk en het is onrealistisch om een bedrijf zonder formeel gezag te besturen. Daarom is het formeel leiderschap ook altijd verankerd in de bedrijfsvoering. Moreel leiderschap krijgt daarentegen in veel bedrijven niet de verdiende aandacht en staat onder druk. Eigenbelang, angst, frustraties en vetes bepalen te vaak de agenda. Mensen voelen dit overigens haarfijn aan. Het gevolg kan zijn dat het vertrouwen en het geloof in een leider afbrokkelt. Morele moed geeft tegengas en fungeert als tegengif voor angst en pijn. Door ergens voor te staan worden pijn en angst voor de leider draaglijker, hij doet het immers ergens voor.

Psychische moed heeft de toekomst

Mensen met psychische moed erkennen hun psychologische sterktes en zwaktes en doen daar wat mee. Er gebeurt veel in het leven van een leider. In de zakelijke omgeving heeft hij te maken met reorganisaties en overnames en met crisis op crisis. In privé-situaties krijgt hij mogelijk te maken met huwelijksperikelen, opgroeiende kinderen, het overlijden van naasten of gezondheidsproblemen. Daarnaast neemt iedere leider een rugzak aan ervaringen mee uit zijn verleden. Al deze zaken hebben invloed op zijn gemoedstoestand. Het vergt psychische moed om (de gevolgen van) deze factoren te onderkennen en goed in te schatten en om pijnlijke vraagstukken aan te gaan in plaats van ze te ontlopen. U moet lef hebben om uw eigen zwaktes, uw disfunctionele gedrag, uw falen, uw onhebbelijkheden, uw schaduwzijdes (denk aan jaloezie, afgunst en haat) onder ogen te zien. Dit draagt bij aan een realistisch zelfbeeld en zelfvertrouwen. Eigenschappen die voor de leider in de toekomst van nog groter belang zijn. Mijn inschatting is namelijk dat psychische moed in de toekomst het kaf van het koren gaat scheiden. Vooral leiders die goed in hun leidinggevende vel zitten gaan het verschil maken.

Het bewust werken aan uw persoonlijkheid kan pijn doen en confronterend zijn. Dat is wellicht de reden dat mensen er soms bang voor zijn. Er is psychische moed voor nodig om die in de volksmond zachte kant 'hard' te maken. Psychische moed tonen is niet zacht maar hard en vaak pijnlijk. Een leider zonder psychische moed blijft vroeg of laat steken.