

WEEKPROGRAMMA

Cursus ‘Leiden met een moreel kompas’ | Patrick Nullens

11 tot en met 17 juni 2023

zondag

16.00 uur: kennismaking, toelichting op het programma, presentatie over Kreta en gezamenlijk diner

maandag

Thema: Ethisch leiderschap voor de 21st eeuw.

9.00 – 11.00 uur openingscollege in de Dorische stad Lato.

- Wat is ‘goed’ leiderschap?
- Wat is ethiek?
- De ‘evidente waarden’ van een cultuur en leiderschap.
- Wat is eigen aan de maatschappelijk krachten van het WTK-bestel?

Op deze eerste dag zetten we het algemene kader van deze cursus neer. Hoe definiëren we leiderschap precies? Kunnen we het wel bestuderen? Vervolgens bespreken we hoe de ethische reflectie op leiderschap wortels heeft in o.a. de Griekse filosofie, Jodendom, Taoïsme en Boeddhisme. Kortom, filosofie/zingeving/ethiek enerzijds en leiderschap als sociaal-psychologische wetenschap horen bij elkaar. Desondanks heeft er de laatste decennia bij de opleiding van managers en leidinggevendenden een loskoppeling tussen beide domeinen plaats gevonden. Met vooral een verwaarlozing van thema’s als zingeving en ethiek. Vandaar het kompas ...

Wat is dan 'goed' leiderschap? Naast effectiviteit, en invloed is 'goed' ook een morele kwalificatie. Immers, efficiënt en succesvol immoreel leiderschap is slecht leiderschap. Leiderschap is nooit ethisch neutraal. Daarom is het ethische perspectief op leiderschap zo belangrijk.

Wat is dan ethiek? Het gaat om meer dan het onderscheid van goed en kwaad. Ethiek handelt over doelen, levensgeluk en rechtvaardigheid. Ethiek is altijd een vorm van interpreteren van de feiten en het afwegen van hun belang. Dit doen we vanuit ons verlangen naar meer rechtvaardigheid. Dit verlangen brengt ons bij het belang van de juiste keuzes en richting, kortom 'een moreel kompas' ten dienste van menselijke floreren. Dit kompas begeleidt ons bij onze persoonlijke professionele reis in een uniek landschap in een uniek moment.

Dit landschap noemen we cultuur en het heeft zo zijn eigen ‘evidente’ waarden. Het vormt de bedding van ons denken over instituties, organisaties, economie en leiderschap. Hoe ziet ons historische en culturele landschap eruit? Ons succesvolle groei-model wordt gedreven door de

krachten van Wetenschap, Technologie en Kapitaal (WTK-bestel). De rationele homo economicus en het vooruitgangsgeloof loopt nu tegen absolute grenzen aan en leidt tot vervreemding van onszelf, de ander en de natuur. Nieuw leiderschap, gebaseerd op andere waarden, met nieuwe interpretatie van de feiten (hermeneutisch) is dus urgent.

Reader 1

- Nullens (2021), *Leiden met een hart dat ziet. De bijdrage van ethisch leiderschap aan een menswaardige samenleving*. UvH - Oratie



college in de Dorische stad Lato

11.00 - 13.00 uur: vervolg college op Villa Dio Petres

13.00 - 14.00 uur: lunch op eigen gelegenheid

14.00 - 18.00 uur: oefening en reflectie op je eigen plek.

18.00 uur film en diner met nabespreking film.

dinsdag

Thema: "Ken uzelf!" De leidinggevende als authentieke en reflectieve persoon.

9.00 – 13.00 uur: college op Villa Dio Petres

- Zelfkennis als basis van leiderschap
- Authentiek leiderschap als wetenschappelijk model
- Het probleem van morele domheid
- Oorzaken van ethisch falen bij leiders en volgers

Nadat we dit brede kader hebben neergezet, richten we de tweede blik op onszelf. Belangrijker nog dan het morele kompas is de gebruiker ervan. Niet alleen 'hoe' lezen we het kompas, maar 'wie' leest het kompas. "Ken uzelf" (*gnōthi seauton*) luidde de inscriptie op de Tempel van Apollo in Delphi. Zelfkennis als het begin van wijsheid vormt een belangrijk thema in de dialogen van Socrates.

Vreemd genoeg ontwikkelen leidinggevendenden moeilijk een eigen identiteit. Ze worden voortdurend in hun rol geplaatst of zijn het resultaat van de verwachtingen en projectie van een specifieke groep. De externe druk kan zo hoog worden dat de leidinggevend zichzelf als authentieke persoon verliest.

In dit gedeelte gaan we dieper in op het theoretische model van authentiek leiderschap. Leiders die hoog scoren op authentiek leiderschap zijn zich bewust van hun sterkten en zwakten, maar ook van de behoeften van anderen. Hun relatie met volgers wordt gekenmerkt door openheid en eerlijkheid, wat een klimaat van vertrouwen en veiligheid creëert.

Op basis van dit model kijken we ook naar het probleem van morele domheid en moreel falen. Beide zijn niet hetzelfde. Iedere periode in de geschiedenis heeft een gevaarlijke domheid die men moeilijk ziet wanneer men er middenin zit. Men kan dus blijkbaar heel intelligent zijn en toch moreel oerdom. Wat is nu de domheid waarvoor we blind zijn en die de komende generaties ons zullen verwijten?

Reader 2:

- Nullens (2020), *Leiden zonder filterbubbel. Hermeneutiek en leiderschapsethiek*. Radix 46.

13.00 uur: presentatie over de commons Vallei van Katharo en aansluitend vertrek naar de vallei voor een zeer authentieke lunch-ervaring.



de vallei van Katharo

13.00 - 14.30 uur lunch

14.30 - 18.00 uur: Groepsgesprek en wandeling met opdracht.

Avond: diner op eigen gelegenheid.

woensdag

Thema: De verlangende mens en spanning tussen plicht als vrijheid.

9.00 – 13.00 uur: college op Villa Dio Petres

- De relatie tussen emotie en ratio bij ethische besluiten
- Een evenwicht in onze basisdriften vanuit de evolutionaire psychologie
- Humanistisch leiderschap gericht op een bredere visie op menselijk floreren.
- Plichten-ethiek en het belang van universele normen voor het goede leven en de rol van leidinggeevenden.

Vanaf dag drie ontvouwen we het morele kompas als heuristisch instrument. Maar voor we ingaan op de werking van deugden en plichten is er nog een belangrijke wetenschappelijke vraag. Welke rol spelen emoties en (onbewuste) verlangens bij ethische keuzes? Is het kompas een rationeel instrument en het gaat het om meer kennis/inzicht of is het eerder emotioneel, of beide samen, maar hoe dan? Het antwoord op deze vraag is bepalend voor hoe we morele ontwikkeling van leidinggeevenden vorm geven. Het onderscheid tussen emotie en ratio is wetenschappelijk achterhaald.

In gesprek met de evolutionaire psychologie pleiten we voor een evenwicht tussen onze basisdriften waarbij verbinding met anderen en het geven betekenis (zingeving) belangrijker wordt. Het WTK-bestel heeft een te eenzijdige nadruk op 'hebben' (verwerven) en 'beschermen' (vasthouden) veroorzaakt. Leiderschap ten dienste van menselijk floreren herstelt het evenwicht. Dit noemen we humanistisch leiderschap.

Plichten of morele beginsels moeten veiligheid bieden zodat alle mensen evenwichtig kunnen floreren (vier driften uit evolutionaire psychologie). Het ervaren van ‘plichten’ en ‘normen’ en daarbij gevoelens van schuld en schaamte horen bij ons sociaal-mens-zijn. Dit brengt ons bij het eerste onderdeel van het morele kompas: plichten, morele beginsels en deontologie. Plichten en geboden zijn ons goed bekend via de Joods-Christelijke traditie en de Islam. Een rechtvaardige God maakt zijn geboden bekend ... Maar plichten hebben ook een rationele filosofische basis. Begrippen als plicht, autonomie, rede, universaliseerbaarheid en vrijheid zijn kernthema's in de moraalfilosofie van Immanuel Kant. Ook voor de politieke filosoof John Rawls is individuele vrijheid het vertrekpunt. Hoewel mensen verschillende levensovertuigingen kunnen hebben, verschillende visies op het goede leven, is het aan leidinggevenden (politiek) om eerst een rechtvaardige orde te scheppen waar iedereen de kans krijgt om het goede leven vorm te geven. Rawls leert ons om als leidinggevenden om te gaan met pluraliteit in relatie tot basisrechtvaardigheid.

Wat betekent een plichtenbenadering van rechtvaardigheid dan voor leiderschap in een postmoderne omgeving die het moeilijk heeft met ‘verplichtingen’, ‘gezag’ en juist streeft naar maximale individuele vrijheid?

Reader 3:

- Nullens (2014), *Slim omgaan met ethische dilemma's*. in: Management en Organisatie.
- Korte inleiding op ethiek, leiderschap en evolutionaire psychologie (volgt nog).

13.00 - 14.00 uur: rust en zwemmen in Amoudara.

Middag groepsgespek in Villa Dio Petres: thermometer in de week.



ontspanning in Amoudaraaan zee

Diner in plaatselijk restaurant.

donderdag

Thema: De stille kracht van deugden.

9.00 – 13.00 uur: college op Villa Dio Petres

- Wat is het belang van deugden/karakter bij leiders?
- Wat kunnen we leren vanuit de positieve psychologie over leiderschapsontwikkeling.
- Hoe kunnen we de zeven klassieke deugden vormgeven in ons leiderschap?
- Is hoop wel een bruikbare deugd voor leidinggevendenden?

Bij de deugdenethiek richten we ons op het karakter van leiders en hun volgers (altijd beide!). Het belang van deugden heeft diepe wortels in de Griekse filosofie. Deugd (*aretè*) betekent eigenlijk voortreffelijkheid of excellentie. Het is een standvastige bekwaamheid om het goede te doen. Bij Aristoteles is het een vorm van wijsheid die inzicht heeft in het doel van de dingen.

Recente ontwikkeling in de positieve psychologie leidt tot nieuwe aandacht voor de deugden (en ondeugden) bij leiders. Mentaal gezonde leiders ontwikkelen bepaalde karaktereigenschappen zoals het vermogen tot medeleven, doorzetting, dankbaarheid, tolerantie, eenvoud, moed ...

We doen de oefening om hedendaagse versie te ontwikkelen van de zeven klassieke deugden voor het nieuw leiderschap. Het gaat dan om de vier kardinale deugden (moed, rechtvaardigheid, wijsheid en matigheid) en de drie theologische deugden (geloof, hoop en liefde). Nog specifiek bespreken we *hoop* als deugd van verantwoord leiderschap. Waarom was men in het Griekse denken doorgaans kritisch over hoop en ligt dit anders in de Joods-Christelijke traditie? Welke rol speelt deze deugd bij transitie-management en de urgente uitdagingen van onze samenleving?

Reader 4:

- André Comte-Sponville (2008), *Kleine verhandeling over de grote deugden* – selectie van twee deugden
- Nullens (2021), *Hoop als kunst van verantwoord leiderschap* [deel uit het boek]

13.00 uur: lunch in een restaurant in Kroustas.

14.00 - 19.30 uur: wandeling met opdracht, vragenuur en een gastcollege over de manier van samenleven op Kreta. Voorzien van mezé (Griekse tapas).

vrijdag

Thema: Leiden met waarden en verantwoordelijkheid.

9.00 – 13.00 uur: slotcollege op Villa Dio Petres

- Hoe is verantwoord leiderschap altijd gericht op de gevolgen van onze ethische keuzes?
- Welke bijdrage heeft de gevolgenethiek in het licht van de ecologische revolutie en de nieuwe economie?
- Wat zijn waarden precies en hoe kunnen we in ons leiderschap meer ruimte geven aan het ontwikkelen van belangrijke waarden?
- Welke bijdrage heeft de capabilities benadering voor ethisch leiderschap?

Op deze laatste lesdag worden nog twee elementen van het morele kompas besproken. Het nadenken vanuit de *gevolgen* (utilitarisme) en het denken en leven vanuit belangrijke *waarden*.

Leidinggevend en geven van nature veel aandacht aan gevolgen. Het uitgangspunt van gevolgenethiek (utilitarisme) is de maximalisatie van het geluk en het voorkomen van pijn. Complexe besluiten worden genomen op basis van kosten-batenanalyses. Jammer genoeg vaak op basis van een (te)korte termijn berekening. Juist nu in de huidige ecologische crisis speelt het inschatten van gevolgen op langere termijn een grote rol. Daarenboven gaat het niet alleen meer om menselijk floreren, maar ook het floreren van alle levende wezens en de hele planeet. We leven nu in het *antropoceen* waar al ons (technologische) handelen een enorme impact krijgt. Een ethiek van verantwoordelijkheid overdenkt nauwkeurig de gevolgen van onze besluiten. Dit ‘gevoel’ van verantwoordelijkheid is bepalend voor de interpretatie van feiten en het maken van moeilijke keuzes.

Bij elk ethisch besluit spelen waarden een cruciale rol, vaak op de achtergrond. We maken onze dagelijkse keuzes vaak op basis van doorleefde waarden. Waarden ervaren we in concrete ervaringen van ‘waardering’ of ‘afschuw’. Het gaat dan om begrippen als schoonheid, goedheid, waarheid, veiligheid, vriendschap, vrijheid, spel, kunst Waarden hebben culturele en emotionele dimensie, maar zijn ze ook ‘objectief’. Zij er dus foute waarden? Hoe kunnen we waarden ontdekken en ontwikkelen? Dit is belangrijk, want leidinggevend en zijn overdragers van waarden. Hun hele beïnvloedingstrategie speelt met waarden.

Geluk als ‘welzijn’ (*eudaimonia*) is zo een waarde die we in de crisis van deze tijd herontdekken. Gaat welzijn om het vervullen van al onze verlangens?

We sluiten af met de ‘capabilities benadering’ van rechtvaardigheid en menselijk floreren. Leidinggevend en, als professionals met een moreel kompas, streven naar een maximale ontwikkeling van basale menselijke vermogens. Wat betekent dit voor jouw eigen sector en professionele context? Waar liggen de hindernissen? Wat kan jij (en organisatie) doen om anderen te helpen bij hun floreren?

Reader 5.

P. Nullens, J. Van den Berg, J. de Zwaan (2022), *Verantwoord leiderschap in een Stakeholder samenleving* (nog ongepubliceerd).

M. Nussbaum, *Mogelijkheden Scheppen* - selectie of ebook aanbevolen?

13.00 uur: lunch in een restaurant in Kroustas

Middag: voorbereidingstijd voor bijdragen tijdens slotdiner..

Avond: slotdiner met bijdrages deelnemers.

zaterdag

De cursus eindigt met het laatste ontbijt.