



# GOED BESTUUR EN DE BETERE WERELD

door Marc Stekelenburg

**“Wetenschap moet nagestreefd worden om deze wereld te verbeteren en daardoor het leven zelf waardevol te maken”, aldus de onlangs overleden schrijver en organisatieadviseur Eliyahu Goldratt. Vervang het begrip wetenschap door ‘goed bestuur’ en je hebt de kern te pakken van René Weijers betoog in zijn proefschrift *Dienen en Deugen, kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders*. Op 11 november verdedigde hij het resultaat van zijn promotieonderzoek bij de Tilburg University naar de leidende principes en kwaliteiten van ‘goede’ topbestuurders.**

## Opgave voor de bestuurder

Tijdens zijn inleiding lichtte René Weijers de drijfveren voor zijn onderzoek levendig toe. Als adviseur werkt hij al 25 jaar samen met bestuurders en raakte hij gefascineerd door bestuurders die de inhoudelijke complexiteit en de minder grijpbare irrationaliteit van alledag willen aangaan. René Weijers vraagt zich af welke opgaven deze bestuurders zichzelf stellen. En welke patronen, wetmatigheden en rolopvattingen daarbij horen en wat hun dagelijkse ‘kopzorgen’ zijn. Bij de beantwoording van zijn vragen putte René Weijers uit een brede verkenning van de literatuur, een tiental ontmoetingen met topbestuurders en uit zijn eigen adviespraktijk.

Anders dan de media, die veelal het falende bestuur eruit lichten, hanteert de kersverse doctor een positieve benadering ten aanzien van het vraagstuk besturen. Hij zoomt in op de bestuurders die wél effectief weten om te gaan met complexe opgaven en die daarbij ook in moreel opzicht hun rug recht houden, ofwel de ‘dienende én deugdzaam bestuurder’. Het gaat enerzijds over de bekwaamheid van de bestuurder, het ‘doing’: de bestuurder is in staat om te sturen, organiseren en inspireren. Anderzijds gaat het over deugdzaam (willen) zijn, het ‘being’ van de bestuurder: integriteit, geloofwaardigheid, authenticiteit, moreel gezag en verantwoordelijkheidsbesef. Juist bij de complexe problemen waar de bestuurders bijna dagelijks mee worden geconfronteerd, fungeert integriteit als baken. Het gaat dan om het hebben van oprecht probleembesef met een gerichtheid op ruimte, kansen en mogelijkheden. De bestuurder moet over een ‘open’ geest, hart en wil beschikken, waarbij hij verwijst naar het werk van Scharmer. René Weijers brengt daarbij inzichten op het gebied van ethiek en spiritualiteit in.

## Paradox

De promotiecommissie haakte in op die laatstgenoemde invalshoek en stelde de vraag waarom hij het begrip

spiritualiteit niet expliciet heeft uitgewerkt. René Weijers antwoordde hierop dat spiritualiteit zich in dit kader niet goed laat ‘vangen’ of expliciteren. Spiritualiteit gaat over wat er echt toe doet in het bestaan. De paradox is dat het volgens René Weijers gemakkelijk verdwijnt als men er te expliciet over wordt. Of, zoals hij ook zei: “als je een mop uitlegt, dan is hij niet meer grappig.” Goede bestuurders laten vooral zien dat ze die essentie hebben begrepen.

## Een open geest, hart en wil

De vraag van de commissie roept de vraag op naar het belang van de wetenschappelijke onderbouwing in dergelijke onderzoeken. Een interessant antwoord op die vraag biedt de hierboven genoemde Goldratt. Op elk gegeven moment is wetenschap volgens hem alleen de huidige grens van ons begrip. Absolute waarheden staan het zoeken naar een beter begrip in de weg. ‘Uiteindelijke’ antwoorden stoppen het proces van voortgang, wetenschap en een beter begrip bij het streven naar een betere wereld. Een open geest, hart en wil zijn niet alleen van belang voor de bestuurder, maar dus ook voor de wetenschapper (en de adviseur). René Weijers getuigt naar mijn mening met zijn proefschrift ten volle over die eigenschappen te beschikken. •

