



**Universiteit
Leiden**
The Netherlands

Boekbespreking van: The Philosophy of Leadership

Hoppe, R.

Citation

Hoppe, R. (1985). Boekbespreking van: The Philosophy of Leadership. *Acta Politica*, 20: 1985(2), 241-246. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3452577>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3452577>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

benadering kan ertoe leiden dat politicologen denken dat zijn boeken in ieder geval niet over politicologie gaan; dat juristen denken dat wat het ook mag behelzen, het geen positief-rechtelijke kennis bevat; en dat filosofen menen dat het ook voor hen niet geschreven is. Ik hoop maar niet dat ik met mijn beschouwingen over dialectiek een van deze groepen wind in de zeilen heb geblazen.

Tenslotte wil ik benadrukken dat Couwenberg zeer terecht laat zien dat de staat zich zowel met de emancipatie als het ordeprobleem moet inlaten, hoe moeilijk het ook zal zijn beide functies tot hun recht te laten komen. *The best people usually owe their excellence to a combination of qualities which might have been supposed incompatible*, schrijft Bertrand Russel in zijn *Sceptical essays*. En dat zou wel eens niet alleen voor mensen, maar ook voor een constitutioneel ontwikkelingsmodel kunnen gelden. Zeer treffend schildert Couwenberg tot welke onhoudbare opvattingen men komt wanneer één van die functies, macht of emancipatie, wordt verabsoluteerd. En natuurlijk kunnen de jaren zestig die Couwenberg nog wel eens als de kop van jut neemt op dit punt de nodige kritiek incasseren. Onlangs moest ik tijdens het lezen van een Gidsnummer uit 1976 gewijd aan de staat nog even aan het thema van macht en emancipatie denken. Daarin schrijft de Rotterdamse hoogleraar Ter Heide: *De staat moet 'actor' zijn, die in dienst staat van een progressieve minderheid om aan veranderingen kracht bij te zetten*. Een dergelijk onevenwichtig standpunt treft men in de boeken van Couwenberg natuurlijk niet aan (De staat 'in dienst' van een 'minderheid' waarvan ons dan geruststellend wordt verzekerd dat deze wel 'progressief' is). Zo'n citaat levert, wanneer men het zeer welwillend leest, vanuit het perspectief dat Couwenberg biedt toch nog altijd slechts een halve waarheid op: die van de emancipatie.

Het kan niet anders of na lezing van de vier boeken van Couwenberg heeft men een scherp oog gekregen voor zowel de naïeve optimisten die slechts van vrijheid, emancipatie en menselijke waardigheid willen weten alsook voor extreem reactionaire opvattingen die als functie van recht en staat slechts aan law and order kunnen denken.

Boekbesprekingen

Chr. Hodgkinson, *The Philosophy of Leadership*, London, Basil Blackwell, 1983, 247 p.

Hodgkinsons *The philosophy of leadership* is het vervolg op zijn 'Towards a philosophy of administration' (1978). Daarin behandelde Hodgkinson de vraag: Met welk recht kan men spreken van de *professionele* bestuurder? Het antwoord was dat de professionele bestuurder boogt op: 1) kennis van de werking van organisaties, 2) kennis inzake besluitvorming, met name beleidsvorming (dit vergt vaardigheid in logische analyse en in *waardenanalyse*), 3) psychologische eigenschappen als wils- en verbeeldingskracht en invoelingsvermogen, en 4) *leiderschapskwaliteiten*. Gezien 'the overwhelming impress of extra-logical and valuational components in administrative action' (1978, p. xi) ontwikkelde Hodgkinson tentatief een waardenleer, die hij even tentatief benutte om een bestuursfilosofie te ontvouwen waarin thema's als bestuurspathologieën en moraliteit en verantwoordelijkheid in organisaties aan de orde waren.

De wankelende slotsom uit 1978 is in het werk van 1983 systematisch uitgangspunt geworden. *The philosophy of leadership* biedt daarom meer dan uit de titel blijkt. In het eerste hoofdstuk zet Hodgkinson uiteen waarom voor hem besturen altijd 'philosophy-in-action' is: het gaat om 'the translation of values into a world of mixed value and fact' (p. 6), om 'practical wisdom' (p. 8) bij 'the formulation and implementation of policy' (p. 8). In hoofdstuk 2 ontvouwt Hodgkinson zijn waardenleer, 'our basic logic and our principal tool of analysis' (p. 41). Daarna worden achtereenvolgens behandeld: het vraagstuk van het organisatorische kwaad (hst. 3), de rol van ideologieën in het bestuurlijk proces (hst. 4), verschillende organisatietypen (hst. 5) en diverse (arche-)typen van bestuurders (hst. 6). Pas in het zevende en laatste hoofdstuk behandelt Hodgkinson zijn leiderschapsfilosofie, als antwoord op de *centrale probleemstelling* van het boek: 'what does it mean to be an administrator, a man-of-action, in the last part of the twentieth century? And further, what *can* it mean? What *ought* it to mean?'

Waarom plaatst Hodgkinson ethiek en leiderschap in het hart van zijn bestuursfilosofie? Hij ziet onze samenlevingsvorm als een in wezen neofeodale, in de zin dat organisaties ons leven beheersen. Zij leveren de enkeling niet alleen economische steun, maar bieden ook en vooral psychische identiteit. Hodgkinson lijkt Haber-

mas' these van de verdringing van de 'Lebenswelt' door het 'System' te delen. Daarin schuilt een gevaar, want organisaties zijn 'morele primitieven' (1978, p. 183):

'Between any policy and its translation into factual reality extends a shorter or longer chain of 'sordid managerial detail'. The chain is a logical necessity given the structure of complex organizations. But it entails psychological (distancing) which ... can be, to say the least, dangerous. ... socio-psychological distancing and structural levels do suggest at least a propensity beyond amorality and towards immorality'. (1978, p. 77; p. 79) Voor de bestuurskunde verbindt Hodgkinson daaraan deze conclusie:

'The scope for organizational malevolence ... has expanded to the point where a central administrative question has become value-philosophical and can be stated simply as, how can men administer each other so as to minimize the evil done by organizations'. (1983, p. 14)

Hodgkinsons kennisinteresse past in een trend. In Nederland lijkt het wantrouwen tegen overheidsorganisaties vooral te berusten op twijfels over effectiviteit en efficiency. Maar in de Verenigde Staten en Canada (Hodgkinson is hoogleraar bestuurskunde in Victoria) heeft dat wantrouwen ook een duidelijk waarneembare politiek-ethische ondertoon. Auteurs als Scott & Hart (1979), Denhardt (1981), Harmon (1981) en Gawthrop (1983) maken zich met Hodgkinson ernstig bezorgd over de betekenis van het individu en de 'verdamping' van zijn persoonlijke verantwoordelijkheid in steeds verder gedehumaniseerde, bureaucratische apparaten. Hodgkinson zoekt het in een herstel van een 'administrative humanism' (1978, p. xii) middels een dialoog tussen bestuurskunde en filosofie. Besturen is altijd 'philosophy-in-action', maar dit kan goed en slecht gebeuren. 'Common sense' is niet genoeg, en bestuurskunde als 'management science' evenmin. Hodgkinson wil een bestuurskunde die de bestuurspraktijk verheft tot (Aristoteliaanse) 'praxis' (bedoelt Hodgkinson hier niet 'phronèsis'? rh), dat is 'the reciprocation of the mind and the will' (1983, p. 220). Toegepast op de bestuurskunde betekent dit een combinatie van 'management science with ethics and value theory'. (1983, p. 56)

Hoe ziet Hodgkinsons waardenleer er nu uit?

Volgens Hodgkinson zijn er niet meer dan vier gronden voor de rechtvaardiging van waarden: beginselen, gevolgen, consensus en voorkeur. Elke waarde kan zich in elk van deze vormen manifesteren. 'Gelijkheid' kan een beginsel zijn (Type I), een beredeneerd middel voor sociale harmonie (Type IIA), een heersende en geaccepteerde sociale norm (Type IIB), of een vorm van jalouzie (Type III). Voor Hodgkinson is de ordening in niveaus wezenlijk. Verwaarlozing of ontkenning daarvan is het begaan van de 'homogenetic fallacy' en leidt tot spraakverwarring en conflict. (1983, p. 41) Overigens vermeldt Hodgkinson nog meer veel voorkomende redeneerfouten rond waarden en normen, waaronder uiteraard Moore's 'naturalistic fallacy'. (1983, p. 34) Voorts valt het op dat de waardentypen veranderd zijn in (corresponderen met) verschillende mentale functies: de wil of het transrationele (Type I), de rede of het rationele (Type II), en het gevoel of het subrationele (Type III). Impliciet in het paradigma is ook dat het 'juiste' waardevol-

Value Type	Grounds of Value	Psychological Faculty	Philosophical Orientations	Value Level
I	PRINCIPLES	conation willing	religion existentialism intuition	I
IIA	CONSEQUENCE (A)	cognition reason	utilitarianism pragmatism humanism democratic liberalism	II
IIB	CONSENSUS (B)			
III	PREFERENCE	affect emotion feeling	behaviourism positivism hedonism	III

↑ RIGHT
 ↓ GOOD

The value paradigm (1983, p. 38)

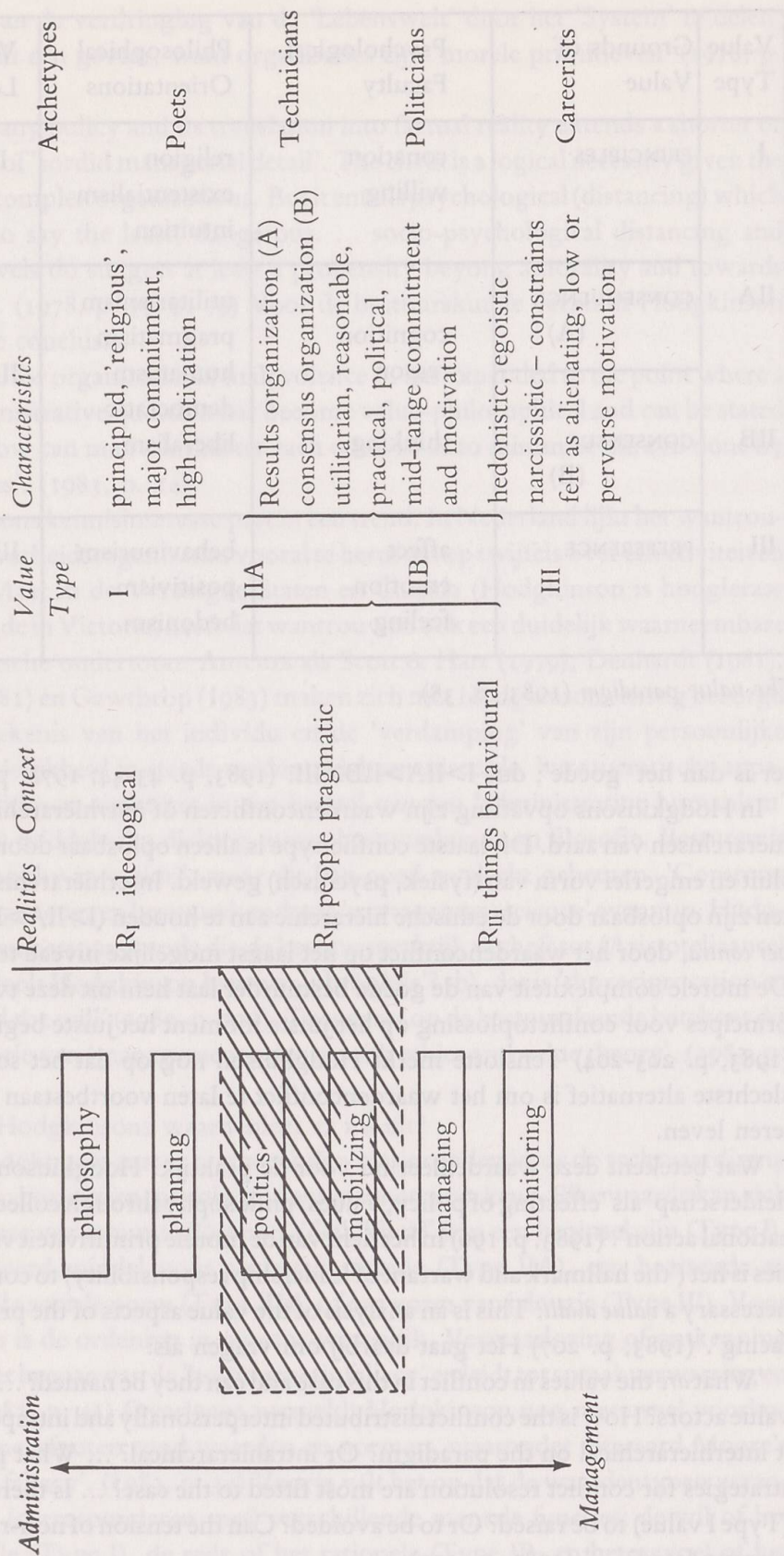
ler is dan het 'goede'; dus $I > IIA > IIB > III$. (1983, p. 43-44; 1978, p. 116)

In Hodgkinsons opvatting zijn waardenconflicten òf *interhiërarchisch* òf *intrahiërarchisch* van aard. Dit laatste conflicttype is alleen oplosbaar door een wilsbesluit en enigerlei vorm van (fysiek, psychisch) geweld. Interhiërarchische conflicten zijn oplosbaar door de ethische hiërarchie aan te houden ($I > IIA > IIB > III$); of, *per contra*, door het waardenconflict op het laagst mogelijke niveau te beslechten. De morele complexiteit van de goede bestuurder laat hem uit deze twee strijdige principes voor conflictoplossing op het juiste moment het juiste beginsel kiezen. (1983, p. 203-204) Tenslotte merkt Hodgkinson nog op dat het soms niet het slechtste alternatief is om het waardenconflict te laten voortbestaan en ermee te leren leven.

Wat betekent deze waardenleer nu voor de praktijk? Hodgkinson beschouwt 'leiderschap' als 'effecting of policy, values, philosophy through collective organizational action'. (1983, p. 196) In het licht van de morele primitiviteit van organisaties is het ('the hallmark and warrant of leadership responsibility) to conduct where necessary a *value audit*. This is an analysis of the value aspects of the problems he is facing'. (1983, p. 207) Het gaat daarbij om vragen als:

'What are the values in conflict in this case and can they be named? ... Who are the value actors? How is the conflict distributed interpersonally and intrapersonally? Is it interhierarchical on the paradigm? Or intrahierarchical? ... What principles or strategies for conflict resolution are most fitted to the case? ... Is there a principle (Type I value) to be raised? Or to be avoided? Can the tension of non-resolution be accommodated? ...' (1983, p. 207)

Behalve als praktisch instrument voor een 'value audit', benut Hodgkinson het



waardenparadigma heel knap als middel om de onderliggende waardenstructuur bloot te leggen van gangbare bestuurskundige theorieën over bestuurspathologieën, organisatorische contexten en (arche)typen van leider-volging configuraties. Het schema geeft een goed beeld van de logische structuur van Hodgkinsons originele bestuursfilosofische beschouwingen (1983, p. 78, p. 133, p. 193-194). Hodgkinsons goed geschreven boek barst van eruditie en briljante inzichten. Maar als systeem staat of valt zijn werk met de waardenleer. Jammer genoeg wordt die op ondoorzichtige gronden, en zonder verwijzing naar vakfilosofische literatuur geponeerd. Als Hodgkinson een dialoog tussen bestuurskundigen en filosofen wil, lijkt dit een ongelukkig begin. Beter zou wellicht zijn geweest om eerst een overzicht te bieden van de grondslagen van de filosofische ethiek; om vervolgens te bezien welke onderdelen daarvan zich lenen voor een vertaling voor de beleids- en bestuurswetenschappen. (bijv. Dunn, 1981 en 1983) Nog een alternatief zou zijn om een filosofisch respectabel systeem (bijv. Jaspers, Rawls of Gewirth) bestuurswetenschappelijk toe te spitsen en uit te werken.

Bij de waardenleer zou ik zelf de volgende vraagtekens willen plaatsen. Men kan zich zonder moeite indenken dat beginselen (Type I), consensus (Type IIB) en voorkeuren (Type III) 'grounds of value' zijn. Maar wat te denken van gevolgen (Type IIA)? Men kan toekomstige gevolgen van handelen beredeneren; maar de *waardering* van die gevolgen vindt dan toch weer plaats in termen van beginsel-, consensus- of preferentie-waarden.

Voorts heb ik twijfels over het hiërarchiepostulaat; en wel op grond van twee argumenten. Ten eerste, door zijn ambivalentie tegenover Type I waarden zaait Hodgkinson zelf twijfel aan de hiërarchie. Enerzijds:

'Most of man's inhumanity to man has been caused, is being caused and will be caused by Type I values. ... They are the values men are willing to die and kill for ...' (1983, p. 92) Anderzijds: 'Administrion at this level ... can be construed as the ultimate art-form: the deliberate, meaningful, praxis-laden making of history'. (1983, p. 189)

Hitler en Khomeini tegenover Gandhi en Luther King. Vandaar Hodgkinsons halfslachtige aanbeveling: 'The sophisticated administrator approaches Type I values with excitement tempered by caution. ... He understands that one must not only be aware of, one must also *beware* of Type I values'. (1983, p. 119) Maar impliceert dit niet dat ook Hodgkinson een combinatie van Type IIA en IIB waarden prefereert boven Type I waarden?

Mijn tweede argument ontleen ik aan de correspondentie (verankering?) van de waardentypen met verschillende mentale functies. Op grond van bijv. Otto Ranks psychodynamica van de wil, de rede en de emotie moet elke gefixeerde hiërarchie of elke zich dwangmatig herhalende interactie tussen mentale functies als tenminste neurotisch, en soms als pathologisch worden aangemerkt. 'Gezond' functioneren is voor Rank altijd een vorm van dynamisch evenwicht. Van Rank had Hodgkinson ook kunnen leren dat de oplossing voor intrahiërarchische waardenconflicten ('... look to the will! What is the will? Here and now!', p. 204) zo niet werkt. Volgens Rank en vele andere deskundigen roept elke mobilisatie van de wil gelijktijdig een tegenwil op. (Rank, 1978, p. 15-16, p. 152-153) Overigens suggereren deze

psychologische vraagtekens bij Hodgkinsons waardenleer een boeiende vervolgstudie. In tegenstelling tot bijna alle andere auteurs met aandacht voor de rol van waarden en ethiek in beleid en bestuur (Dunn, 1983; Fischer, 1980; Monti, 1982) is Hodgkinson een uitgesproken non-cognitivist. Mijns inziens zou Hodgkinson deze kant van zijn theorie/filosofie veel eerder moeten en kunnen uitbouwen – bijv. in navolging van Srivastva en anderen (1983).

Ook voor wie Hodgkinsons waardenleer niet kan delen, blijft het boek toch boeien. Door de rol van waarden en normen in het bestuurs- en beleidsproces centraal te stellen, en door de bestuurs- en beleidskunde opnieuw te doordenken als normatieve disciplines, is Hodgkinson begonnen aan een moedige en ambitieuze onderneming. De eerste vruchten daarvan smaken, ondanks onvolkomenheden, beslist naar méér. Nu decentralisatie passé is, en 'public management' voor de deur staat, kan het geen kwaad zich door Hodgkinson te laten herinneren aan de ultima ratio van politicologie en bestuurskunde: 'to rationally comprehend and civilize power in organizational affairs'. (1983, p. 14)

Literatuur

- R. B. Denhardt, *In the shadow of organization*, 1981.
 W. N. Dunn (ed.), *Symposium on social values and public policy*, *Policy Studies Journal*, 9, 4 (special issue no. 2), 1981.
 W. N. Dunn, *Values, ethics and standards in policy analysis*, in: S. Nagel (ed.), *Encyclopedia of Policy Sciences*, 1983.
 F. Fischer, *Politics, values, and public policy: the problem of methodology*, 1980.
 M. Harmon, *Action theory for public administration*, 1981.
 L. C. Gawthrop, *Public management, systems, and ethics*, 1983.
 Chr. Hodgkinson, *Towards a philosophy of administration*, 1978.
 Chr. Hodgkinson, *The philosophy of leadership*, 1983.
 J. Monti, *Ethics and public policy*, 1982.
 O. Rank, *Will therapy*, [1936], 1978.
 W. G. Scott & D. K. Hart, *Organizational America*, 1979.
 S. Srivastva and Associates, *The executive mind*, 1983.

R. Hoppe

G. Manenschijn, **Burgerlijke ongehoorzaamheid. Over grenzen aan politieke gehoorzaamheid in een democratische rechts- en verzorgingsstaat**, Baarn (Ten Have) 1984, 230 p.

Acties met een burgerlijk ongehoorzaam karakter zijn in Nederland bijna een normaal verschijnsel geworden. De vanzelfsprekendheid waarmee politieke beslissingen in het verzuilde Nederland nog werden geaccepteerd is nu verdwenen. Dit is het gevolg van het democratiserings- en emancipatieproces dat in de jaren zestig begon. De mondige burger van thans is vaker een ongehoorzame burger.

Een belangrijke vraag is hoe deze ongehoorzaamheid gerechtvaardigd kan worden. Deze vraag dringt destemee omdat niet alleen het aantal acties is toegenomen, maar vooral omdat de doeleinden zo sterk uiteenlopen. Het blijkt bijvoorbeeld dat slechts een klein deel van alle acties uit de afgelopen tien jaar kunnen worden beschouwd als gewetenskwesties (abortus, euthanasie) of als een vorm van universele belangenbehartiging (milieu). Het grootste deel was een vorm van belangenbehartiging (werkgelegenheid en huisvesting). Vooral dit laatste roept problemen op, omdat het hier gaat om het doorzetten van het eigen- of groepsbelang met andere, politiek illegale, middelen (1)

De studie *Recht, Orde en Burgerlijke Ongehoorzaamheid* van Cees Schuyt uit 1972 is in dit verband 'Mozes en de Profeten'. Ook voor de theoloog en filosoof Gerrit Manenschijn, wetenschappelijk hoofdmedewerker aan de theologische faculteit van de Vrije Universiteit. In zijn boek *Burgerlijke Ongehoorzaamheid. Over grenzen aan politieke gehoorzaamheid in een democratische rechts- en verzorgingsstaat*, tracht Manenschijn Schuyts theorie op ethisch gebied verder te ontwikkelen.

Manenschijns studie is grondig werk. Hij plaatst burgerlijke ongehoorzaamheid allereerst in de traditie van de politieke filosofie. Dit levert interessante vergezichten op, maar herhaaldelijk moet Manenschijn zichzelf tot de orde roepen met de vraag: 'wat heeft dit alles met burgerlijke ongehoorzaamheid te maken?' De compositie van het boek is dus niet al te strak. Gelet op de uitweidingen is het eerder een soort inleiding in de politieke filosofie en ethiek, geschreven rond het thema burgerlijke ongehoorzaamheid. In de tweede plaats schenkt Manenschijn veel aandacht (een derde van het boek) aan de christelijk-calvinistische traditie op het punt van gehoorzaamheid. Niet Mozes en de profeten, maar de beroemde brief van Paulus aan de Romeinen (13: 1-7) is hier het centrale thema. Hier zit Manenschijn met een lastig probleem; een dilemma. Aan de ene kant beschouwt hij het rechtvaardigen van burgerlijke ongehoorzaamheid als een ethische kwestie. Dit heeft als gevaar dat de theologie eigenlijk niets meer heeft toe te voegen; het probleem is reeds op ethisch niveau beslist. Aan de andere kant is een louter theologische argumentatie voor niet-christenen weinig overtuigend; het probleem wordt nu op theologisch niveau beslist, maar daarmee daalt de kracht van de argumentatie.

Net als Schuyt beschouwt Manenschijn burgerlijke ongehoorzaamheid als een specifieke vorm van politiek protest, die in het midden ligt tussen legale protestvormen (demonstraties, stakingen en boycot) en revolutionair verzet. Meestal gaat het om acties waarbij bewust de wet wordt overtreden, met als doel het beleid op het betreffende punt te veranderen. Geweldloosheid en gewetensvolheid zijn hierbij twee belangrijke voorwaarden. Met gewetensvol bedoelt Schuyt, dat aan zo'n actie een morele overtuiging ten grondslag moet liggen. Dit vindt Manenschijn te weinig. Hij verwijt Schuyt dat 'morele overtuiging' door hem nauwelijks wordt ingevuld. Het ontwikkelen van een 'moraal van het burgerschap', die nauwkeurig onderscheiden is van de privé-moraal, is het centrale thema van Manenschijns boek. Op deze wijze tracht hij twee extreme standpunten te vermijden. Aan de ene kant het legalistische standpunt. Vanuit deze positie zijn morele opvattingen strikt particulier van aard. Bij de beantwoording van de vraag of een wet gehoorzaamd