

# Edele moed

**1 oktober 2015 - jubileum DamhuisElshoutVerschure**

*Pauline Meurs<sup>i</sup>*

## Introductie

Net zoals Frans van de Merché wil ik de partners van DamhuisElshoutVerschure van harte feliciteren met dit jubileum. Een bijzonder moment, ik begrijp dat de oprichters nu echt terugtreden en het stokje overdragen aan de volgende generatie. Het moet veel voldoening geven om zo'n bloeiend bureau in goede handen achter te laten. En geheel in de stijl van het bureau, is een prikkelend thema gekozen ter viering van deze mijlpaal. MOED.

Aan mij is de vraag voorgelegd om een verhaal te vertellen over bestuurlijke moed. Als ik heel eerlijk ben heb ik ja gezegd op dit verzoek, niet zozeer omdat ik veel van het onderwerp moed afweet of er veel affiniteit mee heb, maar vooral omdat ik het feestje mee wilde vieren

Een paar weken geleden werd ik al in verlegenheid gebracht toen mij door de organisatie werd gevraagd wat de titel van mijn lezing was. U herkent dat wel, je hebt nog geen idee waarover je zult spreken, laat staan dat je weet wat de pointe van je verhaal is, en toch wel een pakkende titel bedenken!

Het is geworden: edele moed. Deze titel verwijst naar de titel van mijn oratie - uit alweer 1997 – Nobele Wilden. Deze titel ontleende ik aan Rousseau.

In zijn 'discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes' worden drie centrale eigenschappen van de mens met elkaar in verband gebracht: *mededogen, passie en perfectie*.

*Mededogen* –of compassie - is volgens Rousseau een deugd die de mens van nature – le bon sauvage – tot zijn beschikking heeft.

*Passie* is de menselijke drijfveer om te kennen en te genieten. Passie leidt tot kennis en inzicht, maar alleen de passie laten spreken gaat ten koste van mededogen en medemenselijkheid. Onbeteugelde passie brengt bezitsvorming met zich mee. Bezit dat bewaakt moet worden, desnoods ten koste van de ander.

Het streven naar *perfectie* en het streven van mensen om zichzelf te vervolmaken is een eigenschap die de mens uiteindelijk een gevangene van zichzelf maakt, aldus Rousseau.

De vraag die ik toen stelde was deze: is het denkbaar dat compassie en mededogen als oriëntatiepunten worden omarmd, dat de behoefte om te beheersen en te perfectioneren wordt gerelativeerd en dat gepaste passie als drijfveer voor het kennen wordt aangemoedigd?

Met deze vraag probeerde ik toen een verbinding te maken met het werk van bestuurders in de zorg: loslaten van het idee dat je als bestuurder de baas bent, mededogen als vertrekpunt voor je handelen kiezen en vooral met gepaste passie je werk doen. Dus juist waken voor te grote idealen en heldendaden.

Zoals dat gaat in een oratie, ik stelde de vraag maar gaf geen antwoord. We zijn nu 15 jaar verder, het antwoord heb ik nog steeds niet. Maar een verkenning van het thema moed bracht mij wel tot enkele inzichten en deze wil ik graag vanmiddag met u delen. Graag wil ik drie kwesties voorleggen:

- Het verschil tussen ijdele moed en edele moed; ik zal betogen dat ijdelmoedigheid in zwang is terwijl van bestuurders edelmoedigheid wordt verwacht;
- Ik wil ook ingaan op het verschil tussen moed hebben en moed houden; naar mijn oordeel is moed houden van veel groter belang (en ook veel moeilijker) dan een eenmalige heldendaad;
- Tenslotte wil ik laten zien dat een beroep op moed een zwaktebod kan zijn, dat de overwegend positieve waardering van moed en moedig gedrag, of moedig bestuur, van kritische kanttekeningen moet worden voorzien!

Eerst een paar opmerkingen over moed als een van de deugden. En aan het slot van mijn verhaal kom ik weer even terug op de Nobele Wilden.

### **Moed een van de deugden**

Moed is een van de kardinale deugden. Aristoteles maakte een onderscheid tussen intellectuele deugden – wijsheid en verstandigheid- en karakterdeugden die echter niet los van elkaar gezien mogen worden. Immers handelen zonder denken is onmogelijk! Ook al is dat denken onbewust.

In de deugden ethiek worden 4 kardinale deugden onderscheiden: moed (of dapperheid), matigheid, verstandigheid en rechtvaardigheid.

Een deugd kunnen we omschrijven als een houding die met keuzes te maken heeft, dat wil zeggen: die voortkomt uit gemaakte keuzes en die disponeert tot het maken van de juiste keuze. En in dat juiste zit hem nu net de kneep: de juistheid van de keuze betekent het weten te vinden van het MIDDEN. In de deugd hebben emoties en verlangens een vorm gekregen die verstandig is. Het is als het ware een intellectuele kwaliteit die bij elke deugd aanwezig moet zijn.

Moed houdt het midden tussen roekeloze overmoed aan de ene kant en lafheid aan de andere kant.

Bij moed is het midden dus essentieel... maar daarmee zijn we er natuurlijk nog niet, het is immers een relatief begrip en context bepaald. Wat in de ene cultuur als moedig wordt bestempeld kan in een andere cultuur een teken van lafheid zijn. Een andere complicerende factor is dat het bij deugd altijd gaat om individuele vrijheid aan de ene kant, en het deel uitmaken van een publieke gemeenschap aan de andere kant. Dat maakt het kiezen van het juiste midden tot zowel een individuele keuze als een maatschappelijke afweging.

Als we deze lijn volgen is hét zogenaamde morele kompas van de bestuurder waar zoveel over wordt gesproken, niet echt houdbaar. Tenminste zijn het meerdere morele kompassen, die bovendien sociaal zijn ingebed. Daar komt bij dat het de vraag is of een ambtsdrager zijn eigen morele kompas moet volgen. Ik heb daar aarzelingen bij. Hoe sympathiek het ook klinkt, ik weet niet of het moraliseren en persoonlijk maken van het ambt bijdraagt aan de goede uitoefening ervan. Misschien is dat alleen mogelijk als er stevige tegenspraak is, als er verzet mogelijk is. Ik kom daar straks op terug.

## Ijdele moed en edele moed

Ijdele moed, u zult het wel herkennen. Hier is het vooral het eenmalige karakter van een heldendaad dat positief wordt gewaardeerd en gelijk wordt gesteld aan heldhaftigheid. Gevaarlijke dingen durven doen, een heldendaad verrichten. Dat verdient respect, wordt als 'stoer' gezien.

In deze tijd van media en transparantie is het zo dat deze vorm van moed alleen beklijft als het zichtbaar is, als anderen er van weten. Bij een brand niet meteen 112 bellen maar eerst twitteren, of als bestuurder de regels tarten en dat breed uitmeten. Edele moed heeft vooral te maken met wat ik eerder naar voren bracht: het juiste midden weten te vinden. Dat heeft met heldhaftigheid niet zoveel te maken, wel met het durven en kunnen maken van lastige keuzes. Het ingewikkelde is wel dat moed zich pas toont wanneer het op de proef wordt gesteld, dus in het zicht van gevaar of andere nadelen.

Kortom voor zowel ijdele als edele moed geldt dat er iets wezenlijks op het spel staat, dat er wat te verliezen valt. In het meest extreme geval je leven, maar veel dichterbij huis je reputatie, je baan, of je vrienden.

Het belangrijkste verschil tussen beide vormen van moed is dat we bij ijdele moed vooral applaus en zichtbaarheid willen oogsten, terwijl het bij edele moed vooral gaat om de juiste keuze -ook al gaat deze tegen de stroom in.

In dit verband: nog een bespiegeling. Ik noem het de kleine en de grote moed. We zijn geneigd om bij moed aan iets groots te denken. Maar edele moed zit waarschijnlijk in een klein hoekje: in een vergadering het opnemen voor iemand anders, ook als het tij tegen zit. Hoe vaak komt het niet voor dat we het laten lopen omdat het even niet uitkomt? Moed is misschien ook ja knikken als de hele groep nee zegt. Of het publiekelijk opnemen voor een collega bestuurder die aan de schandpaal wordt genageld. Of nog anders: de bestuurder en zijn of haar salaris. Is het moedig om in het openbaar te verkondigen dat je salaris inlevert of is het moedig om hardop te zeggen dat je dat niet doet en dat je het een slecht idee vindt om de salarissen van bestuurders verder te doen dalen? Overigens: in het eerste geval kom je even als vluchtige held op de voorpagina, in het andere geval ben je een boef.

Kortom, eigenlijk zouden we het vooral van de kleine edele moed moeten hebben.

Maar als we om ons heen kijken zien we iets heel anders: een vernietigende overmoed die zich vertaalt in een drang tot beheersen, tot oplossen, tot risico's mitigeren en tot het maakbaar maken van de samenleving.

Paul Frissen heeft dat in zijn laatste boek – De Fatale Staat - prachtig verwoord: " de moed van deze helden ligt in hun niet aflatende streven om de eigen kennis en kunde in te zetten, ook en wellicht juist als de toestand hopeloos is". Het reddersyndroom is nooit ver weg en dat geldt zeker ook voor bestuurders: als ik op die plek zit dan....

Edele moed daarentegen is iets anders: noblesse oblige; de verplichting van leiders tot empathie en matiging.

## **Het verschil tussen moed hebben en moed houden**

Moed als deugd heeft in feite twee bestanddelen: dat wat nodig is om tot moedig handelen te komen en dat wat nodig is om het vervolgens vol te houden. Vooral als er gevaar of grote tegenstand dreigt kan het moeilijk zijn om de moed vol te houden. Dat vraagt om geduld, volharding en doorzettingsvermogen.

Hier is het goed even terug te komen op mijn eerdere punt dat moed én over individuele vrijheid gaat én over sociale inbedding. De moed volhouden is meestal alleen mogelijk als er medestanders zijn die steun verlenen maar ook als er tegenspelers zijn die de ingeslagen weg weten te bevragen en daar ook gehoor voor vinden. Anders dan de heldendaad of een moedige actie, is hier de sociale context essentieel. Immers in je eentje tegen de stroom inroeien is op den duur niet houdbaar – mensen gaan daar aan onder door – maar alleen een schare medestanders om je heen verzamelen maakt je weer tot een zonnekoning die geen tegenspraak duldt. Dan wordt moedig overmoedig, en roekeloos. En kan er ook de dwang zijn van de eenmaal ingeslagen weg.

Reflectie, tegenspraak organiseren - een van de hedendaagse gevierde competenties van bestuurders - is in veel gevallen te instrumenteel geworden, als iets dat je kunt organiseren, leren en regelen. Naar mijn idee staat er meer op het spel en wel de permanente queeste naar het juiste midden, de guldenmiddenweg. En dat is vooral een kwestie van attitude en overtuiging en veel minder van instrumenten en technieken. De uitdrukking 'het juiste midden' maakt meteen duidelijk dat het niet een kwestie van rekenen of meten is, maar van wikken en wegen. Daar heb je anderen voor nodig, maar ook de tijd en de ruimte om die afwegingen te willen maken. In verband met de tijd, wil ik overstappen naar het derde thema.

## **Is het beroep op moed ook te beschouwen als een zwaktebod?**

In de praktijk van alledag wordt het verzet plegen tegen het systeem-de regelstructuur waarin bestuurders moeten besturen- als moedig gedrag gekenschetst. Ik heb mij de vraag gesteld of dit wel zo is. Ik kom tot een tweeledig antwoord:

### **Het eerste antwoord**

Het is een zwaktebod als het beroep doen op de moed van bestuurders het feilen van het stelsel maskeert. Dat kan twee kanten opwerken. Onder het mom van de eigen verantwoordelijkheid van het veld, grotere vrijheidsgraden, wordt een onwerkbaar stelsel in stand gehouden. Door veel te verwachten van zogenaamd 'moedig' bestuurlijk handelen gaat de wetgever er eigenlijk van uit dat de bestuurders wel met het haperende stelsel weten om te gaan. Maar moed als zwaktebod geldt ook voor de bestuurders zelf. De mazen van de wet opzoeken om daarbinnen eigen doelen te realiseren en een eigen koers te varen. Een soort micro heldhaftigheid en je daar op voor laten staan is eerder een zwaktebod dan moedig gedrag. Immers de regels van het spel blijven letterlijk buiten spel. Kortom, een beroep doen op moed om van het systeem af te wijken – om bepaalde regels niet in acht te nemen – is een zwaktebod als het systeem zelf niet deugt. En als dat laatste niet aan de kaak wordt gesteld.

Een klein voorbeeld: vorig jaar schreef ik een essay over regeldruk en ik heb toen laten zien dat de vele regels lang niet alleen door 'Den Haag' worden geproduceerd maar heel vaak juist door bestuurders zelf. Eerst schoon schip maken en dan verder praten, lijkt mij. Dat was een lastige boodschap: het is makkelijker om jezelf als slachtoffer neer te zetten en de schuld bij de ander te leggen en daar verder niet veel aan te doen.

Het tweede antwoord

Het is een dun lijntje. Immers regels en stelsels zijn continu aan verandering onderhevig en dat komt o.m. doordat er tegenaan wordt geschopt, doordat er alternatieven worden ontwikkeld en in praktijk gebracht. En dan zijn er ook moedige mensen nodig die deze klus klaren, mensen die weten te volharden en het er niet bij laten zitten. Ik ben zelf betrokken geweest bij de pogingen van een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking om het HKZ systeem te doorbreken, om af te zien van een HKZ certificaat en om een andere vorm van kwaliteitszorg te ontwikkelen. Het leek even op een kamikaze actie, een boete van de verzekeraar, ontevreden verwanten, morrende medewerkers... En nu een paar jaar later is er eindelijk ruimte om andere vormen van kwaliteitszorg in te zetten. Was het moedig? Of gewoon je werk doen? Ik zou zeggen het is gewoon je werk doen maar het is moedig om het zo lang vol te houden tegen de weerstand en het verzet in. Zit daar een beetje heldhaftigheid bij? Zeker wel. Is dat erg? Niet echt, als het maar bij een beetje blijft.

Nog een voorbeeld van het dunne lijntje.

We hebben nu te maken met een omvangrijk transitieproces, de verhoudingen verschuiven, nieuwe machtsverhoudingen doemen op. Een bestuurder in de GGZ maakte dat duidelijk: de gemeente wil steeds meer informatie over de situatie van patiënten, u kent dat wel, één team, één loket, één aanspreekpunt. De psychiater heeft zijn beroepsgeheim en wil dat niet opgeven. De bestuurder is achter haar psychiaters gaan staan, zij verdedigt het beroepsgeheim en is tegenover de wethouder komen te staan: "we moeten toch transparant zijn over zo'n cliënt" is de stelling van de wethouder. De GGZ bestuurder houdt vol dat transparantie in de GGZ op gespannen voet staat met het beschermen van patiënten.

Getuigt de bestuurder van moed? Ik zou zeggen van wel. Er staat veel op het spel, het is een kwestie van de lange adem, de bestuurder neemt de psychiaters in bescherming en legt het risico bij zichzelf. Vindt de bestuurder dat zelf ook? Nee, deze bestuurder zegt: het is gewoon gepast en hoort bij mijn werk.

Dames en heren, ik rond af. Moed van bestuurders zit in een klein hoekje, het is een kwestie van doen en volhouden. Het is vooral ook een kwestie van matigheid en bescheidenheid. Geen heldendaden dus en geen grote idealen. En geen idealisten op deze plekken, het risico is te groot dat ideaal en macht met elkaar worden verward, dat dát ene morele kompas moreel superieur wordt. Daarom is een gezond wantrouwen tegen het veel gebruikte ideaal van hét morele kompas van de bestuurder, hard nodig. Idealisten op plekken van invloed worden vaak zeloten (fanatieke gelovigen). Vandaar Rousseau: le bon sauvage. Te veel passie (grote idealen), te veel perfectie (grote oplossingen) verdringen het noodzakelijke

mededogen, de compassie. Dat is vooral het geval - zo voeg ik er aan toe - op plekken van invloed en macht.

Ik stel voor dat we de moed laten rusten – hoe edel deze ook mag zijn - en bescheiden maar wel doortastend ons werk blijven doen.

---

<sup>i</sup> Bij mijn voorbereiding heb ik dankbaar gebruik gemaakt van de kennis en expertise van dr. Marieke ten Have, senior adviseur van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving en van het Centrum voor Ethiek en Gezondheid