

Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek (65)

dr. E.D. Karssing*

Trefwoorden: *morele moed, moedig handelingsrepertoire, be-moed-igende hulpbronnen*

In de bedrijfsethiek is een groot aantal boeken en artikelen verschenen waarin op praktische wijze integriteitsvraagstukken worden behandeld en concrete aanbevelingen worden gedaan voor het bevorderen van de ethiek en integriteit van organisaties en hun medewerkers. Niet iedereen weet deze publicaties te vinden of heeft tijd ze te lezen. Daarom kijkt Edgar Karssing geregeld voor het *Tijdschrift voor Compliance* in de boekenkast van de bedrijfsethiek en bespreekt hij een artikel of boek. Deze bijdragen zijn geen recensies, maar een samenvatting van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van de auteur(s), die hij zal confronteren met zijn eigen observaties als onderzoeker, trainer en adviseur op het gebied van ethiek en integriteit.

In dit nummer worden de boeken *Factor moed!* van Marinka Lipsius en Remco Claassen, *Vierkante meter moed. De missing link in leiderschap* van Andor de Rooy en *Moed & leiderschap* van Diederik Steeman besproken.

1. Inleiding

‘Om een verschil te maken is morele moed nodig: de moed om moreel te handelen, om te doen wat je moreel juist acht. Om op tijd op te staan en te zeggen: dit klopt niet, we zijn verkeerd bezig. En die morele moed wordt steeds belangrijker in een tijd waarin voor een grote ramp slechts een klein stapje is vereist. Eén dronken kapitein veroorzaakte een enorme milieuramp (Exxon Valdez), een paar onverantwoorde medewerkers lieten een kerncentrale imploderen (meltdown Tsjernobyl), één medewerker was genoeg om een ruim 200 jaar oude bank failliet te laten gaan (Barings Bank). Honderd jaar, vijftig jaar geleden hadden we nog niet de technieken om met kleine misstapjes catastrofes te veroorzaken. Tegenover deze grote behoefte aan morele moed staat een groot gebrek aan boeken over morele moed’.¹

Op het moment dat ik deze woorden aan het papier toevertrouw, is het precies tien jaar (en twee dagen)

* Edgar Karssing is als universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. De auteur dankt Olga Crapels, Wim Lieve, Sacha Spoor en Raoul Wirtz voor hun commentaar op het concept van deze bijdrage. Voor reacties en suggesties: e.karssing@nyenrode.nl.

¹ E. Karssing, ‘Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 26’, *Tijdschrift voor compliance* 2007, nr. 3, p. 70-73: 70.

² Ik maak hierbij vrijelijk gebruik van een aantal passages uit E. Karssing en M. Zweegers, ‘Durf moedig te zijn. Enkele be-moed-

geleden dat ik met bovenstaande zinnen een ‘boekenkast’ begon over morele moed. De tijd heeft niet stilgestaan. We kunnen er met weemoed aan terugdenken. 2007. De economische groei was 3,5%! De werkloosheid was 4,5% van de beroepsbevolking. Ireen Wüst en Sven Kramer waren wereldkampioen allround schaatsen (soms staat de tijd wel stil...). Op 29 juni werd de eerste iPhone verkocht in de Verenigde Staten. En van Lehman Brothers hadden nog maar weinig mensen gehoord. De tijd heeft niet stilgestaan. De behoefte aan morele moed is alleen maar groter geworden. Maar het gebrek aan boeken over morele moed is opgelost. Je kunt er al een aardige boekenplank mee vullen.

Bij het herlezen van mijn eigen artikel valt me op dat het nogal theoretisch is. Ik geef een definitie, wijs op het belang van moed, benoem enkele vrij algemene handvatten voor moedig handelen en ga voorzichtig op zoek naar een manier om moed te bevorderen. Op basis van de boeken die ik besprak kwam ik tot twee suggesties:

- erover praten en nadenken;
- voorleven en coachen.

De inzet: hoe kun je moed hanteerbaar maken, concreet maken? Hoe ziet een moedig handelingsrepertoire eruit? Wat zijn be-moed-igende hulpbronnen?

Tsja, zeker waar, maar nog weinig praktisch. Dat moet beter kunnen. Ikzelf heb ook niet stilgestaan. Ik heb de afgelopen jaren al verschillende artikelen over morele moed geschreven. En, op 18 juni 2012 gaf ik samen met Raoul Wirtz voor het eerst een workshop morele moed. In december van dat jaar kreeg dit een vervolg met een workshop voor compliance officers tijdens het Nationaal Compliance Congres. En sindsdien heb ik er nog vele mogen geven. De inzet: hoe kun je moed hanteerbaar maken, concreet maken? Hoe ziet een moedig handelingsrepertoire eruit? Wat zijn be-moed-igende hulpbronnen?

Tijd om de stand van zaken op te maken. Ik herneem (en dus deels: ik herhaal) enkele belangrijke begrippen uit mijn eerdere werk, en vul dit aan met inzichten uit een aantal recent verschenen boeken over (morele) moed.²

Mijn belangrijkste les van de afgelopen tien jaar? Probeer morele moed klein te maken. Mijn morele helden zijn Socrates, Martin Luther King, Gandhi en Mandela. Maar om eerlijk te zijn, ik voel me wel heel klein worden als ik mezelf in dit rijtje zet. En hun lot – de doodstraf, vermoord worden, 26 jaar gevangenschap – klinkt ook niet erg bemoedigend. De biografieën van dergelijke mensen kunnen inspirerend werken, maar ook verlamdend. De sociaal-psycholoog Zimbardo meent dat ook heel gewone mensen heel moedige dingen kunnen doen.³ Wellicht niet op grootse en meeslepende wijze. Maar dat is ook niet altijd nodig. Soms is een kritische vraag stellen voldoende, of een bestuurder wijzen op de kernwaarden van de organisatie. *Everyone has the capability of becoming a hero in one degree or another. Sometimes you might not realize it. To someone it could be as small as holding a door open and saying 'hello' to them. We are all heroes to someone.*⁴

Ik bespreek in deze boekenkast drie recente Nederlandse publicaties over moed en een onderzoek van de provincie Zuid-Holland. De inzet is om morele moed klein te maken. Wat zijn hiervoor handvatten? Ik neem uit de boeken enkele inzichten over die hierbij helpen. De boeken zelf zijn veel rijker dan dit. Ik rond deze bijdrage af met een intervisieoefening over (morele) moed.

2. De factor moed

Moed is nodig om in actie te komen als er gevaren en bedreigingen zijn. Morele moed is de moed om te doen wat je moreel juist acht, ondanks de aanwezigheid van gevaar. Moreel nadenken is dan niet goed genoeg, je moet je oordeel ook in handelen omzetten. Moed slaat de brug tussen denken en doen. De drie boeken gaan over moed in meer algemene zin, niet specifiek over morele moed. Tegenover morele moed staan *amorele* en *immorele* moed. Een voorbeeld van *amorele* moed is fysieke moed. Fysieke moed bestaat bijvoorbeeld uit het overwinnen van je hoogtevrees bij parachutespringen of bungeejumpen. Het belangrijke onderscheid is dat morele moed altijd betrekking heeft op morele waarden en normen. Morele moed is vervolgens ook te onderscheiden van *immorele* moed. Ofwel: moed kan goed zijn, maar is dat niet altijd. Je kunt moed ook inzetten voor slechte zaken. Het is immers heel wel mogelijk om bewondering te hebben voor de durf waarmee een boef een kraak zet. Moed is dus niet altijd prijzenswaardig, dat is mede afhankelijk van de context.⁵

In *De factor moed* constateren Marinka Lipsius en Remco Claassen dat moed een belangrijke factor is in heel veel situaties in ons leven, zeker ook in ons werkzame leven.⁶ Moed stelt ons in staat onze vrees te weerstaan en te overwinnen. 'Moed is de juiste reactie op de impuls hard weg te rennen en de verantwoordelijkheid niet op de schouders te nemen. Moed is onmisbaar omdat veel van wat goed en waardevol is in het leven, alleen bereikbaar is als men bereid is er wat voor in de waag te stellen'.⁷ Er staat iets op het

spel, er zijn gevaren en bedreigingen, en desondanks handel je.

Moed tonen legt vaak zaken bloot die onder de oppervlakte zitten

Ik vind het een mooie vondst om moed als een factor neer te zetten. Moed is 'slechts' een factor omdat het nooit het hele verhaal is. Moed staat niet op zichzelf. Mensen maken geen moedige keuzes, omdat ze moedige keuzes willen maken.⁸ Ze willen iets bereiken, en daarvoor is moed nodig. Om door te gaan, ook als je weet dat er negatieve consequenties kunnen zijn. Omdat je bijvoorbeeld wordt bestempeld als 'niet-collegiaal, kritisch, lastig of zelfs ongewenst'.⁹ Moed is een factor waar veel kracht van kan uitgaan. 'Factor verwijst in de wiskunde onder andere naar het getal waarmee vermenigvuldigd wordt. Waar moed getoond wordt, werkt het vaak aanstekelijk. Factor verwijst ook naar de niet-geobserveerde, achterliggende variabelen die worden geïdentificeerd door een groot aantal geobserveerde variabelen. Moed tonen legt vaak zaken bloot die onder de oppervlakte zitten'.¹⁰

Het viel Lipsius en Claassen op dat er eigenlijk maar heel zelden over moed wordt gesproken in de bestuurskamers of op de werkvloer. En daardoor ook zelden over angst. Hooguit met de therapeut.¹¹ Terwijl tegelijkertijd veel keuzes en gedragingen gebaseerd zijn op angst. Op een gebrek aan moed. Angst 'is naast gemakzucht en onverschilligheid de grootste tegenpool van moed – waarbij angst existentiëler is en krachtiger als emotie'.¹² Angst! Ik definieerde zojuist morele moed als de moed om te doen wat je moreel juist acht, ondanks de aanwezigheid van gevaar. Angst ontstaat door gevaren. Gevaren roepen angst op, zonder angst geen moed. 'Geen stap die moed vereist, gaat zonder angst. Of andersom, er is van moed geen

igende oefeningen', in: M. Zweegers en E. Karssing (red.), *Jaarboek Integriteit*, Den Haag: BIOS 2012. Zie verder ook: E. Karssing en R. Blomme, 'Integriteit en morele moed', in: L. Cleef e.a. (red.), *Beveiliging Totaal 2013*, Alphen aan den Rijn: Kluwer 2012 en E. Karssing, 'Mijmeren over morele moed. Aan de hand van citaten', *De Compliance Officer*, september 2015, p. 14-15.

³ P. Zimbardo, *The Lucifer effect. Understanding how good people turn evil*, Random House 2007.

⁴ Depino geciteerd in Zimbardo (2007), *ibid.*: 488.

⁵ Vgl. G. Scarre, *On courage*, London: Routledge 2010: p. 107-134.

⁶ M. Lipsius en R. Claassen, *Factor moed! Durven kiezen en volharden in BV Nederland*, Amsterdam: Boom 2016: p. 19-20.

⁷ Kinneging, geciteerd in Lipsius en Claassen, *ibid.*: 19-20.

⁸ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 26.

⁹ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 32.

¹⁰ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 35.

¹¹ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 7-8.

¹² Lipsius en Claassen, *ibid.*: 37.

sprake als er geen angst overwonnen hoeft te worden'.¹³

Lipsius en Claassen noem vier bronnen van angst. Ik zou zeggen: vier soorten gevaren. In de eerste plaats de angst voor het *onbekende*. 'Onzekerheid is misschien wel een van de grootste bronnen van angst. Niet-weten betekent niet weten hoe te reageren. Het haakt aan overlevingsimpulsen. Niet adequaat kunnen reageren, kan in bepaalde omstandigheden levensgevaarlijk zijn'.¹⁴

Een tweede bron van angst is *sociale uitsluiting*. Aardig worden gevonden – sympathiek, leuk, behulpzaam – is een oer-behoefte. Moedig de gevestigde orde trotseren zet dit allemaal op het spel. 'In ons oerbrein is opgeslagen dat het buiten de groep vallen ons kwetsbaar maakt en levensgevaarlijk is. Alles in ons systeem is van jongs af aan gericht op het verbinden met de ander en het zoeken van de veiligheid van de groep. We zoeken bewust en onbewust ons leven lang naar een goede positie binnen de groep. Het speelt zich af in scholen, organisaties, op straat, in de politiek. Kortom: overal'.¹⁵

De derde bron van angst is de *vrees* te moeten lijden. Pijn! Nog niet eens het lijden zelf, maar het lijden dat kan komen. 'Het anticiperen op angst of pijn in de toekomst kan angst veroorzaken voor iets wat er nog niet is, maar wel vermoed wordt'.¹⁶ Lijden kan fysiek zijn – ons lijf en leden – maar ook sociaal. Zie de zojuist besproken angst van sociale uitsluiting.

De vierde bron van angst is *positieverlies*. Je kunt je baan kwijtraken, je positie in het team, in je sociale netwerk. Het zijn angsten die ik vaak hoor tijdens workshops: dit loopt van verlies van geloofwaardigheid en effectiviteit tot demotie of ontslag. Het is ook in deze context dat ik geregeld hoor: 'Dat ga ik echt niet zeggen, dat is een carrière onderbrekende opmerking'.

Angst. Angst om het verkeerde te doen, angst voor ruzie, een slechte sfeer, slechte relaties, een slechte beoordeling, misschien zelfs angst de eigen baan te verliezen. Zo menselijk, o zo menselijk. Angst is in essentie een nuttige emotie.¹⁷ Ze roept je op alert te zijn. Maar angst kan, spreekwoordelijk, ook een heel slechte raadgever zijn. Waardoor je blokkeert. Waardoor je niet doet wat nodig is. Vereist moed dan dat je geen angsten kent? Neen. Dat zou ook mensen overvragen; een gebrek aan angst voor gevaren is eerder een teken dat iemand belangrijke menselijke eigenschappen mist. Moed vereist veeleer goed met angsten omgaan: 'it is not the fear that is absent but its effects'.¹⁸ Scarre verwijst naar John Wayne voor een plastische duiding van moed: 'Courage is being scared to death – but saddling up anyway'.¹⁹ Lipsius en Claassen citeren Nelson Mandela om dezelfde boodschap mee te geven: "Moed is niet hetzelfde als niet bang zijn, het is leren ermee om te gaan". En: "Geen angst hebben is domheid. Moed hebben is ervoor zorgen dat de angst niet de boventoon gaat voeren".²⁰

Kan dat? Ja, zoals Lipsius en Claassen fraai verwoorden: je *hebt* emoties en gedachten, maar je *bent* ze niet!²¹ Ja, we zitten vaak gevangen in onze emoties,

zonder dat we het doorhebben: 'De dagelijkse gang van zaken op kantoor, het gedonder met collega's, je leidinggevende die je op de huid zit, familieproblemen – het beheerst je zomaar uren per dag'.²² Maar we zijn geen slaaf van onze emoties. Het vereist alleen twee stappen, twee reacties. Dus niet altijd alleen maar primair reageren vanuit je emoties. 'Iedereen heeft recht op een eerste reactie en iedereen heeft de morele plicht tot een tweede. Je emoties vragen ruimte. Dat is je eerste reactie; dat kan een innerlijke zijn. Alleen al tegen jezelf zeggen "dit doet zeer" of "dit maakt me ongelooflijk kwaad" helpt. Negeren niet. Ze komen op andere manieren op volle sterkte of langzaam lekkend naar buiten. Na deze erkenning is er ruimte voor de tweede reactie: "Wat ga ik doen?".²³ En dan ontstaat er ruimte om angst niet de boventoon te laten voeren.

Zoals Aristoteles al aangaf, je wordt moedig door moedig te zijn. Net zoals je fluit leert spelen door fluit te spelen

Overigens, omdat mensen verschillen in hun angsten, zal moed ook op verschillende manieren een rol spelen in hun leven. 'Voor sommigen is het opstaan en door een mensenmassa heenlopen om in een bedrijfsruimte een kop koffie te pakken al een hele overwinning. In feite is dat dus ook al dapper, ook al ziet niemand dat zo'.²⁴ Je kunt dus niet zomaar jezelf als maatstaf nemen om de moed van anderen te beoordelen. Of, anders gezegd, besef dat wat jij 'heel normaal' vindt om te doen, voor een ander al een enorme overwinning op de eigen angsten kan zijn. Een belangrijk deel van het werk van mijn vriendin bestaat uit het op het podium zetten van mensen. Maar als ze er zelf zou moeten staan, zou ze weken niet slapen. Ik sta geregeld op een podium. Ik vind het ook nog steeds spannend, maar lig er niet meer van wakker. Moed leren we door oefenen, door doen. 'Juist door te doen vermindert de angst en groeit je vertrouwen'.²⁵ Zoals Aristoteles al aangaf, je wordt moedig door moedig te zijn. Net zoals je fluit leert spelen door fluit te spelen. Wie dus wil leren moreel moedig te zijn, moet moedig optreden: 'Door ons genoegens te ontzeggen worden we matig, en eenmaal

¹³ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 37.

¹⁴ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 39.

¹⁵ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 41.

¹⁶ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 42.

¹⁷ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 37.

¹⁸ Scarre, *ibid.*: 19.

¹⁹ Scarre, *ibid.*: 18.

²⁰ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 37.

²¹ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 68.

²² Lipsius en Claassen, *ibid.*: 69.

²³ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 134.

²⁴ Lipsius en Claassen, *ibid.*: 38.

²⁵ A. de Rooy, *Vierkante meter moed. De missing link in leiderschap*, Amsterdam: Prometheus 2014, p. 84.

matig geworden zijn we het best in staat ons die te ontzeggen. En hetzelfde geldt voor dapperheid: als we ons aanwennen gevaren te verachten en te trotseren worden wij dapper, en eenmaal dapper zullen we het best in staat zijn gevaren te trotseren'.²⁶

3. Blijven nadenken op kritieke momenten

De naam Aristoteles is gevallen. Veel auteurs grijpen op hem terug. Volgens Aristoteles is het goede – het deugdzaam – het midden tussen twee uitersten. Moed houdt het midden tussen lafheid en roekeloosheid. De kunst van de moed is dit juiste midden vinden, om rekening te houden met alle omstandigheden van de situatie: wat is de meest effectieve oplossing om het doel te bereiken, zonder onnodig gevaren te trotseren? Een goed begrip van moed vereist dus in de eerste plaats inzicht in de twee uitersten: lafheid en roekeloosheid. Daarna kan de beweging naar het midden worden gemaakt, om zo een beter begrip van moed te krijgen.

Andor de Rooy geeft in zijn boek *Vierkante meter moed. De missing link in leiderschap* aan dat dit in ieder geval betekent dat je de kritieke momenten herkent waarop moed nodig is. En dat je vervolgens met beleid en gezond verstand bepaalt wat het goede is om te doen. Wat is het juiste midden tussen lafheid en roekeloosheid?

De Rooy stelt dat moed geen continue eigenschap is. Oftewel, bijna niemand is altijd moedig. 'Mensen hebben soms moedige momenten – en soms ook niet'.²⁷ Dit is een belangrijke stap in moed klein maken: je bent niet laf of moedig, er zijn bepaalde momenten waarop we al dan niet moed *tonen*. En, zou ik willen aanvullen: moed is ook niet een alles-of-niets begrip is. Mensen handelen meer en minder moedig.²⁸ Moed kan zich dus op vele manieren tonen, waarbij we meer of minder op het spel zetten.

Het begint allemaal met het herkennen van kritieke momenten. Je kunt pas moed ontwikkelen als je doorhebt op welke momenten 'je moedig kunt zijn of had kunnen zijn'.²⁹ Kritieke momenten zijn momenten waarop je een verschil kunt maken. 'Momenten die lastig zijn en pijn doen. Het vergt realisme om deze lastige momenten onder ogen te zien. Onze eerste neiging is weg te kijken, niets te doen, te zwijgen of de ernst van de situatie te bagatelliseren. Door met open vizier de kritieke momenten tegemoet te treden, ontkiemt moed'.³⁰ Anders rest lafheid. Kritieke momenten zijn dus keuzesituaties:

- 'Ingrijpen of laten lopen?
- Iets zeggen of uw mond houden?
- Opstaan of blijven zitten?
- Aanspreken of inslikken?
- Ontslaan of pappen en nathouden?
- Aanpakken of uitstellen?³¹

De Rooy noemt verschillende signalen voor het herkennen van kritieke momenten, zoals een onaangenaam buikgevoel of weerstand bij anderen

en/of jezelf. Andere signalen zijn dat een beslissing een groot risico op pijnlijke gevolgen voor anderen en/of jezelf met zich meebrengt, er sprake is van een hoog 'erop of eronder'-gehalte, dat het veel geld, tijd en energie gaat kosten of dat de beslissing al langere tijd is blijven liggen.³²

Kritieke momenten zijn dus geen

triviale gebeurtenissen maar situaties

waarin het belangrijk is een verschil te maken

Kritieke momenten zijn dus geen triviale gebeurtenissen maar situaties waarin het belangrijk is een verschil te maken. Volgens Kidder is moed des te belangrijker indien al dan niet ingrijpen:

- direct tastbare gevolgen heeft, die
- tot serieuze schade leidt, en
- onherstelbaar is, en
- een groot aantal mensen treft.³³

Ware moed ligt tussen vermijdingsangst en overmoed

Na het herkennen van de kritieke momenten is het nodig om met gezond verstand het juiste midden te bepalen tussen lafheid en roekeloosheid. En opnieuw geldt: 'We zijn niet laf, roekeloos, of moedig, we vertónen op momenten laf, roekeloos of moedig gedrag'.³⁴ Symptomen van lafheid zijn bijvoorbeeld besluiteloosheid, feiten negeren en de realiteit ontkennen, feedback uit de weg gaan, een teveel aan woorden en een tekort aan daden, vermijden van confrontaties.³⁵ En symptomen van roekeloosheid zijn bijvoorbeeld: te veel statusvertoon, door je houding geen feedback meer krijgen, irrealistische risico's nemen.³⁶ Hoe vind je nu de middenweg 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

²⁶ Aristoteles, *Ethica*, Groningen: Historische Uitgeverij 1999, p. 58.

²⁷ De Rooy, *ibid.*: 26.

²⁸ Scarre, *ibid.*: 3.

²⁹ De Rooy, *ibid.*: 60.

³⁰ De Rooy, *ibid.*: 46.

³¹ De Rooy, *ibid.*: 60.

³² De Rooy, *ibid.*: 63.

³³ R. Kidder, *Moral courage*, New York, HarperCollins 2005, p. 76.

³⁴ De Rooy, *ibid.*: 34.

³⁵ De Rooy, *ibid.*: 34.

³⁶ De Rooy, *ibid.*: 36.

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. ... 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'.³⁷

Angst en roekeloosheid zijn allebei dus nodig om de gulden middenweg te vinden

Moed vereist dus reflectie. 'Moed is bewust de keuze maken om op een kritiek moment iets wel of niet te doen. Dit is een proces waarin uw gezond verstand en weloverwogen handelen cruciaal zijn. U bepaalt het juiste midden door waar te nemen, te analyseren en afwegingen te maken'.³⁸ Dus niet meteen lekker daadkrachtig overgaan tot actie? Neen. 'Dat is lef, geen moed'.³⁹ Natuurlijk kan onbezonnen het gevaar tegemoet treden tot goede resultaten leiden, maar dat is dan meer een kwestie van geluk dan van wijsheid.⁴⁰

Maar, waarnemen, analyseren, afwegen ... is daar wel tijd voor? Gaan moed en reflectie samen? Veel voorbeelden van moedig optreden zijn juist situaties waarin mensen onbezonnen een brandend huis inrennen of spontaan hun manager van repliek dienen. Moberg maakt daarom onderscheid tussen 'warme' en 'koude' moed.⁴¹ Warme moed is spontaan, als een reflex. Vergelijkbaar met de manier waarop de meeste mensen als op een 'automatische piloot' kunnen autorijden. Koude moed is bedachtzaam en weloverwogen, reflectief. Soms is warme moed te verkiezen boven koude moed, bijvoorbeeld als er geen tijd is voor reflectie. Moberg geeft echter aan dat we het onderscheid niet te groot moeten maken en dat we via reflectie vooraf en achteraf onze warme moed kunnen versterken. Bijvoorbeeld door vooraf over situaties na te denken en mogelijke scenario's en consequenties door te nemen.

4. Hulpbronnen om moedig te handelen

Waarom ontnemen mensen de kracht om op kritieke momenten moed te tonen? Volgens De Rooy aan ons moedmotief, als medicijn tegen angst en pijn. Het is de drijfveer die ons in staat stelt moed te tonen en de last die daarbij hoort te dragen. Vragen om je eigen moedmotief te vinden zijn bijvoorbeeld:

- Waar sta ik voor?
- Waar doe ik het allemaal voor?
- Welk principe is voor mij leidend?
- Waar geloof ik in?
- Wat levert het op voor anderen?⁴²

Goede vragen om aan jezelf te stellen. Je kunt je daarbij laten inspireren door anderen. In het fraai vormgegeven boek *Moed & Leiderschap* gaat Diederik Steeman op zoek naar bronnen van moed. Hiervoor heeft hij 'moedige leiders' geïnterviewd: 'Leiders zoals jij en ik die dagelijks geconfronteerd worden met dilemma's die om een moedige beslissing vragen. Zij laten zien wat hun bronnen van moed zijn. Waar komt hun bezieling vandaan om in beweging te komen, terwijl ze geconfronteerd worden met een beperking, een belemmering of een bedreiging? Wat doen zij als ze oog in oog staan met een angst die de meesten van ons zou doen verlammen of terugdeinzen?'⁴³ Ik noem de bronnen, als hulpmiddel voor ons zelfonderzoek:

- *Verlangen*: iets begeren, iets heel graag willen. Het zijn onze dromen, doelen en ambities die aanzetten tot verlangen en energie genereren om in actie te komen.
- *Commitment*: een emotionele verbintenis vanuit een innerlijke overtuiging, waarbij je de verplichting voelt om in actie te komen.
- *Intuïtie*: de onmiddellijke, niet op begripsdenken en redenering berustende overtuiging van de waarheid.
- *Nieuwsgierigheid*: graag willen weten hoe het zit en hoe het werkt. Willen weten wie een ander is en hoe hij denkt. Nieuwsgierigheid is, anders dan verlangen, niet gericht op een specifiek na te streven ideaal. Nieuwsgierigheid is ongericht, naar alles wat onbekend en nieuw is.
- *Inzicht*: het vermogen om in een onbekende situatie de oplossing van een probleem te vinden, door eerder opgedane ervaringen te combineren. Inzicht reduceert de verlammende onzekerheid van het niet begrijpen.
- *Geldingsdrang*: de gedrevenheid om jezelf te bewijzen. Om ten overstaan van anderen en jezelf te kunnen zeggen: zie je wel, ik kan het!
- *Loyaliteit*: trouw zijn aan een verbintenis of een verplichting die je bent aangegaan. Loyaliteit ligt dicht bij commitment; bij loyaliteit gaat het meer om een morele verplichting.
- *Passie*: de hartstochtelijke drang om iets te doen. Een vorm van 'verliefd zijn' op bijvoorbeeld de producten en diensten van de organisatie.

De interviews zijn goede illustraties van de hulpbronnen. Daarnaast worden ook handvatten en oefeningen meegegeven om de hulpbronnen maximaal te benutten. Net als ook de keerzijde van iedere hulpbron wordt besproken. De keerzijde van commitment is bijvoorbeeld 'het lastig vinden om de controle te verliezen, te delegeren en anderen het werk te laten

³⁷ De Rooy, *ibid.*: 17.

³⁸ De Rooy, *ibid.*: 45.

³⁹ De Rooy, *ibid.*: 51.

⁴⁰ Scarre, *ibid.*: 1.

⁴¹ D. Moberg, 'The organizational context of moral courage', in: D. Comer en G. Vega, *Moral courage in organizations*, Armonk, NY: Sharpe 2011.

⁴² De Rooy, *ibid.*: 108.

⁴³ D. Steeman, *Moed & leiderschap*, Graphicom 2014, p. 11.

doen'.⁴⁴ En de keerzijde van geldingsdrang is groothedswaanzin.

Waar ben jij loyaal aan door iets NIET te doen?

Waar ben je loyaal aan als je weinig aandacht geeft aan anderen?
 Waar ben je loyaal aan als je je mening niet geeft?
 Waar ben je loyaal aan als je niet openstaat voor verandering?
 Waar ben je loyaal aan als je geen daadkracht toont?
 Waar ben je loyaal aan als je geen ondernemerschap toont?
 Waar ben je loyaal aan door niet volledig jezelf te zijn?
 Waar ben je loyaal aan door je talenten en gaven niet te laten zien?⁴⁵

Ook hier geldt de wijsheid van Aristoteles: een goede voorbereiding is het midden tussen te weinig en te veel voorbereiding

Steeleman noemt ook voorbereiding een hulpbron. Ik twijfel. 'Angst is een product van ons denken en altijd op de toekomst gericht. We zijn bang voor iets dat mogelijk gaat gebeuren. Een goede voorbereiding op dat wat komen gaat helpt. Voorbereiding kan ons de nodige zekerheid geven om over onze angst te stappen'.⁴⁶ Daar ben ik het helemaal mee eens. Maar ik heb toch het gevoel dat voorbereiding een ander-soortige hulpbron is dan passie, commitment of geldingsdrang. Maar ik onderschrijf het belang van voorbereiding: 'Tijdens een voorbereiding brengen we onszelf in gereedheid. We verrichten de nodige inspanningen om onszelf 'in positie' te brengen met het oog op wat er aankomt. Het is een activiteit die aan de feitelijke gebeurtenis voorafgaat'.⁴⁷ Je kunt je voorbereiden door de kritieke momenten reeds te visualiseren, door scenario's te bedenken wat er zou kunnen gebeuren en hoe je dan kunt reageren. Daarmee haal je de angst naar voren en is op het moment zelf minder moed nodig. Je bent er al geweest en je weet wat je hebt te doen.⁴⁸ Ook voorbereiding heeft als hulpbron een keerzijde: er teveel tijd aan besteden of teveel van te voren willen regelen, waardoor 'alles tot in de perfectie wordt voorbereid en vastgelegd in draaiboeken die tot kramp leiden. Er is geen ruimte meer voor spontaniteit en creativiteit'.⁴⁹ Ook hier geldt de wijsheid van Aristoteles: een goede voorbereiding is het midden tussen te weinig en te veel voorbereiding.

5. Een moedig handelingsrepertoire

Moed vereist dus dat we kritieke momenten herkennen en dat we onze angsten niet ontkennen, maar wel ruimte zoeken voor een tweede reactie: 'Wat ga ik doen?' Hierbij moet vervolgens met gezond verstand het midden worden gezocht tussen lafheid en roekeloosheid. De kracht om op kritieke momenten moed te tonen kunnen we ontleen aan allerlei innerlijke hulpbronnen. Opnieuw geldt: ken u zelve en neem uzelf serieus! Maar hoe toont moed zich? Hoe ziet moed eruit? Kleine moed?

De provincie Zuid-Holland heeft in 2011 een onderzoek gedaan gericht op de mate van weerbaarheid van provinciale ambtenaren bij ongewenste beïnvloeding door managers of bestuurders. Ze hebben het begrip 'morele moed' niet gebruikt, maar ik meen dat het daar zeker wel over ging en dat het een heel mooi voorbeeld is van morele moed hanteerbaar maken. Ongewenste beïnvloeding wil zeggen dat de ambtenaar zich verplicht (of gedwongen) voelt ander beleid te voeren of andere beslissingen te nemen dan de basisbeginselen van de provincie vereisen, vanwege de druk die op hem of haar wordt uitgeoefend. De basisbeginselen zijn hier dus het uitgangspunt om te bepalen wat moreel gewenst gedrag is: dienstbaarheid, professionaliteit, onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid. De ongewenste invloed werd bijvoorbeeld ingezet om informatie te manipuleren die geweld doet aan de werkelijkheid of om creatief om te gaan met (eigen) regels en beleid. Er is sprake van gevaar doordat druk wordt uitgeoefend op de ambtenaren en er dus een conflict dreigt met bestuurders of managers. Kortom, er is sprake van moraliteit en van gevaren. Wat kun je vervolgens doen?

Het onderzoek is gedaan door middel van workshops voor de medewerkers. Tijdens de workshops zijn vormen van ongewenste beïnvloeding benoemd. Vervolgens werden casus besproken. Hoe ervaren de deelnemers situaties? Hoe beoordelen ze die en hoe reageren ze erop? Op welke manier en in hoeverre zouden ze weerstand bieden?

Toegeven aan ongewenste beïnvloeding betekent dat er sprake is van het schenden van één of meerdere basisbeginselen. Wat kan een ambtenaar doen vanuit zijn verantwoordelijkheidsbesef? Beïnvloeding komt in soorten en maten, de omstandigheden van de situatie zijn belangrijk om te bepalen welke weerstand effectief geboden kan worden en hoe men uiteindelijk schending van de basisbeginselen kan voorkomen. Tijdens de workshops werden verschillende vormen van weerbaarheid benoemd (zie tabel). Een mooie illustratie van een moedig handelingsrepertoire.

⁴⁴ Steeman, *ibid.*: 61.

⁴⁵ Steeman, *ibid.*: 190.

⁴⁶ Steeman, *ibid.*: 110.

⁴⁷ Steeman, *ibid.*: 110.

⁴⁸ Steeman, *ibid.*: 116.

⁴⁹ Steeman, *ibid.*: 130.

Interventies bij ongewenste beïnvloeding⁵⁰

| Hoofdingdeling | Interventies | subinterventies | |
|-----------------------------|---|--|---|
| Zelfstandig handelen | <i>Informatie uitwisselen</i> | Informatie verfijnen | |
| | | Voor- en nadelen in kaart brengen | |
| | | Uitleg vragen aan de ander | |
| | | Overleg creëren met betrokkenen | |
| | | Verplaatsen in de ander | |
| | | Wijzen op tegenstrijdigheid met provinciale doelen, beleidsafspraken, e.d. | |
| | <i>Rationeel argumenteren</i> | Wijzen op risico's en consequenties | |
| | | Wijzen op strijdigheid met procedures en processen | |
| | | Varianten onder de aandacht brengen | |
| | | Overtuigen dat een bepaalde koers of werkwijze de beste is | |
| | | Wijzen op belang van rolvastheid en vasthouden aan taakverdelingen | |
| | | Wijzen op strijdigheid met normen en waarden | |
| Medestanders zoeken | <i>Aan de orde stellen bij collega's</i> | Aankaarten bij direct betrokken collega's | |
| | | Aankaarten bij collega's van concernzaken e.a. | |
| | | <i>Aan de orde stellen in de hiërarchie</i> | Aankaarten bij eigen leidinggevende of naasthogere leidinggevende |
| | | | Aankaarten bij het directieteam |
| | | | Aankaarten bij individuele bestuurders |
| | | Aankaarten bij GS door een voorstel in te dienen | |
| | <i>Aan de orde stellen bij vertrouwenspersoon</i> | Aankaarten bij de vertrouwenspersoon | |

Het onderzoek heeft ook vele voorbeelden opgeleverd van moed-ondersteunende hulpbronnen. Medewerkers gaven aan dat zij steun ontleen aan bijvoorbeeld:

- de eed of belofte voor goed ambtenaarschap;
- heldere kaders;
- de aanwezigheid van vertrouwenspersonen.

Verder suggereerden medewerkers om:

- vaker met elkaar casuïstiek te bespreken en zo van elkaar te leren;
- vaardigheden te oefenen door competentieontwikkeling gericht op de weerbaarheid van ambtenaren;
- de communicatie tussen bestuur en ambtenaren te verbeteren zodat men beter leert zich in elkaars positie te verplaatsen.

Kortom, de kracht om op kritieke momenten moed te tonen hoeft niet alleen aan innerlijke hulpbronnen te worden ontleend. Er zijn ook hulpbronnen waarin de organisatie kan voorzien. Hiermee geven ze invulling aan een be-moed-igend beleid.

Het gevaar bestaat echter dat de vertaalslag naar de praktijk deels in de lucht blijft hangen indien niet ook morele moed wordt gethematiseerd

6. Een oefening

Bewustwordingssessies, *e-learning*s, *policies*, *guidelines*, trainingen en workshops zijn belangrijke instrumenten om compliance en integriteit te agenderen en de morele oordeelsvorming van medewerkers te versterken. Het gevaar bestaat echter dat de vertaalslag naar de praktijk deels in de lucht blijft hangen indien niet ook morele moed wordt gethematiseerd. Filosofe Iris van Domselaar noemt het zelfs ronduit naïef om te denken dat het probleem van ongepast gedrag in organisaties slechts het gevolg is van een gebrek aan

⁵⁰ I. Fransen, 'Ongewenste beïnvloeding de baas. Hoe gaan we om met bestuurlijke en ambtelijke druk?', *Vigilate* 2011, juli: p. 8-10: 10.

kennis van wat het goede is om te doen. 'Klassieke handhavingsinstrumenten sorteren geen effect als organisaties ... niet over professionals beschikken die in concrete situaties in staat en bereid zijn persoonlijke risico's te lopen. De nadruk op klassieke instrumenten gaat voorbij aan het feit dat organisaties ... obstakels hebben die moeten worden overwonnen. Als werknemers, commissarissen of bestuurders hiertoe niet in staat zijn, blijft hun beroepsethisch bewustzijn tandeloos, een lege huls'.⁵¹ Dan is het nodig om ook aandacht te besteden aan morele moed, om de brug te kunnen slaan tussen oordelen en doen. Om de vertaalslag te maken van kennis naar praktijk. Om medewerkers te helpen hun handelingsrepertoire om nee te zeggen uit te breiden, om lastige kwesties aan de kaak te stellen, om gevoelige zaken te agenderen.

De afgelopen jaren heb ikzelf geregeld workshop morele moed gegeven. Soms als aanvulling op reguliere integriteitsworkshops, maar geregeld ook als een op zichzelf staande workshop morele moed. De leerdoelen van een dergelijke workshop zijn:

- kritieke situaties herkennen waarin moed nodig is;
- gevaren herkennen;
- beseffen dat deze gevaren grotendeels voorspelbaar zijn;
- ontdekken dat iedereen situaties kent die hij of zij lastig vindt (je bent niet de enige);
- ontdekken dat iedereen soms wel en soms niet moedig handelt (het is o zo menselijk om niet altijd moedig te handelen, tegelijkertijd is het ook wel degelijk mogelijk om effectief moedig te handelen);
- handelingsopties ontdekken om moedig te handelen (en aldus beseffen dat we wel degelijk een andere keuze hebben dan 'gelaten accepteren');
- handelingsopties ontdekken die bij jouw persoonlijkheid passen (sommige mensen gaan graag publiekelijk het debat aan, anderen schrijven liever een memo of een e-mail);
- moed-ondersteunende hulpbronnen benoemen.⁵²

Vaak maak ik gebruik van een 'eenvoudige' intervisie-oefening om morele moed hanteerbaar te maken. Ik rond deze boekenkast af met een korte beschrijving. De oefening⁵³ begint vanuit het besef dat veel workshopdeelnemers het moeilijk vinden om, meteen aan het begin, spontaan voorbeelden te noemen van eigen moedig handelen. Het is daarom raadzaam eerst twee vragen plenair te bespreken, na elkaar en nadat iedere deelnemer voor zichzelf enkele aantekeningen heeft kunnen maken:

In welke kritieke situaties is moedig optreden nodig? Wat zijn gevaren die moed nodig maken?

Bij de eerste vraag kan worden gedacht aan situaties waarin medewerkers wordt gevraagd om iets te doen dat tegen hun eigen waarden en normen indruist. Of waarin ze iemand iets moreel ongepasts zien doen. Ook is het mogelijk, zie de workshop van de provincie Zuid-Holland, om de gedragscode van de eigen organisatie als uitgangspunt te nemen. Bij beide vragen kan het helpen om enkele voorbeelden te geven.

Belangrijk is vanaf het begin te benadrukken dat het geen grootse en meeslepende voorbeelden hoeven te zijn: de insteek van de workshop is juist om morele moed klein te maken

De volgende twee vragen werken de deelnemers voor zichzelf uit. Belangrijk is vanaf het begin te benadrukken dat het geen grootse en meeslepende voorbeelden hoeven te zijn: de insteek van de workshop is juist om morele moed klein te maken.

Benoem een voorbeeld uit uw werkpraktijk waarin u moedig heeft gehandeld

- Wat was de situatie?
- Wat heb ik gedaan en wat heeft dit opgeleverd?
- Waarom ben ik hierover tevreden?
- Wat maakte het voor mij lastig om dit te doen?
- Wat maakte het voor mij gemakkelijker om zo te handelen, wat waren moed-ondersteunende hulpbronnen?

Benoem een voorbeeld waarin ik heb nagelaten om moedig te handelen

- Wat was de situatie?
- Wat heb ik nagelaten terwijl ik dat eigenlijk wel wilde doen? (je hoeft jezelf niet te verdedigen, het is de vraag naar wat je idealiter zou hebben gedaan)
- Waarom ben ik hierover ontevreden?
- Wat maakte het voor mij lastig om dit te doen?
- Wat zou mij hebben geholpen om dit wel te doen, wat zouden moed-ondersteunende hulpbronnen kunnen zijn geweest?

Tot slot bespreken de deelnemers in kleine groepjes enkele voorbeelden. Minimaal van beide categorieën één voorbeeld. De voorbeeldgever vertelt het voorbeeld, de andere deelnemers kunnen informatieve vragen stellen en suggesties doen om in een dergelijke situatie eventueel ook op een andere manier te handelen. In een korte plenaire terugkoppeling presenteren de groepjes de belangrijkste uitkomsten. Hierbij ligt de nadruk op:

- De in de voorbeelden aanwezige 'gevaren'.
- Het handelingsrepertoire (wat kun je doen, wat is een goede aanpak?).
- De moed-ondersteunende hulpbronnen (wat helpt hierbij?).

⁵¹ I. van Domselaar, 'Over professionele moed', *Openbaar Bestuur* 2013, februari, p. 31-36: 33.

⁵² Vgl. M. Gentile, 'Giving voice to values: building moral competence', in: D. Comer en G. Vega, *Moral courage in organizations*, Armonk, NY: Sharpe 2011.

⁵³ Deze oefening is ontwikkeld door Karssing en Wirtz (niet gedocumenteerd) voor de workshop Moreel leiderschap tijdens de Leiderschapsparade op 18 juni 2012.

Hierbij mogen ze aanbevelingen formuleren voor het management (be-moed-igingsbeleid).

Idealiter draagt dit bij aan een organisatie waarin morele moed niet meer nodig is, omdat er geen gevaar meer aanwezig is. Dat klinkt paradoxaal: moed is niet nodig in een omgeving waarin collega's het vanzelfsprekend vinden om met elkaar te praten over lastige kwesties en elkaar, zo nodig, aan te spreken op gedrag. Moed is niet nodig in een omgeving waarin medewerkers niet onder druk worden gezet. Met andere woorden, moet je moed wel willen bevorderen, is dat niet het paard achter de wagen spannen? In de ideale wereld zou dat wellicht waar zijn, in onze wereld kan het geen kwaad om ook na te denken over het bevorderen van morele moed. Het heeft slechts in beperkte mate zin om medewerkers allerlei regels en voorschriften mee te geven en naar een workshop compliance of integriteit te sturen, als zij niet ook de gelegenheid krijgen morele moed te oefenen. ■