



# Tien deugden voor politiek en overheid

Meditaties over goed bestuur  
in tijden van onzekerheid en wantrouwen

Robert van Putten

## **Tien deugden voor politiek en overheid**



# Tien deugden voor politiek en overheid

Meditaties over goed bestuur  
in tijden van onzekerheid en wantrouwen

Robert van Putten



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	8
<b>Verstandigheid</b>	21
<b>Rechtvaardigheid</b>	31
<b>Moed</b>	41
<b>Gematigdheid</b>	49
<b>Geloof</b>	59
<b>Hoop</b>	69
<b>Liefde</b>	77
<b>Nederigheid</b>	85
<b>Dienstbaarheid</b>	95
<b>Gelatenheid</b>	103
<b>Nawoord</b>	112
<b>Bronvermelding</b>	116

# Inleiding

In het historische centrum van de oude Italiaanse stad Siena bevindt zich een indrukwekkende voorstelling van goed bestuur. Aan het einde van de dertiende eeuw werd daar het *Palazzo Pubblico* gebouwd, vanwaaruit de toenmalige stadstaat werd bestuurd. Siena was in die periode een republiek, geleid door de 'Raad van Negen', een frequent wisselend gezelschap van bestuurders. Die raad gaf aan het begin van de veertiende eeuw de beroemde kunstschilder Ambrogio Lorenzetti de opdracht om in de vergaderzaal met de illustere naam 'Zaal van de vrede' een wandschildering te maken. Het resultaat is een fresco van bijna drie meter hoog en veertien meter breed, dat bekend is geworden als de 'Allegorie van goed en slecht bestuur'.

Het imposante fresco beslaat drie van de vier wanden in de vergaderzaal. Bekeken vanuit de middeleeuwse toegangsdeur is de eerste muur waarop het oog van de bestuurder valt de verbeelding van slecht bestuur en de gevolgen daarvan. Stad en platteland zijn in verval, huizen zijn verwoest, criminaliteit viert hoogtij, chaos overheerst. Het bestuur ziet er al even afschrikwekkend uit: een tiran met duivelse uitstraling op de troon, omringd door ondeugden als trots en hebzucht, fraude, wreedheid en verdeeldheid. Vrouwe Justitia ligt gekneveld onder de voeten van de stadsbestuurders. De waarschuwing aan hen is duidelijk: dit is het kwaad waartoe slecht bestuur kan leiden.

De andere wanden in de Zaal van de Vrede zijn opbeurender. Het tweede fresco portretteert goed bestuur aan de hand

van deugden. Gerechtigheid is aan het werk, Vrouwe Justitia functioneert, criminaliteit wordt gestraft. De heerser wordt omringd door deugden als vrede, voorzichtigheid, kracht, grootmoedigheid en gematigdheid. Boven zijn hoofd zijn de deugden van geloof, hoop en liefde afgebeeld en vooraan de schildering zijn burgers harmonieus verbonden. De positieve gevolgen van dit goede bestuur worden op de derde wand getoond. Stad en platteland floreren. De economie bloeit, er zijn handelaren, ambachtslieden, bankiers en boeren aan het werk. Ook wordt er onderwijs gegeven en feestgevierd.

Deze beroemde wandschildering geeft een uniek inzicht in de laatmiddeleeuwse visie op politiek en overheid. Lorenzetti maakt ondubbelzinnig duidelijk dat volgens hem en zijn tijdgenoten de sleutel tot een bloeiende samenleving ligt bij de morele cultuur van het bestuur. Meer specifiek kenmerkte die bestuurlijke moraal zich volgens antieke en middeleeuwse opvatting door deugdelijk leven. Oftewel, goed bestuur was nauw verbonden met de morele excellentie van de bestuurders.

Welbeschouwd is Lorenzetti's allegorie van goed en slecht bestuur een artistieke variatie op een bekend literair genre uit zijn tijd: de vorstenspiegel. Van de oudheid tot in de renaissance bestond een traditie waarin geleerden, waaronder ook Thomas van Aquino en Desiderius Erasmus, in veelal korte teksten een morele spiegel voorhielden aan bestuurders (vorsten, prinses, regenten). Soms bevatten die geschriften verhandelingen over het wezen van de staat of strategische adviezen, maar vaker stond de morele opvoeding van de machthebber (in spe) centraal. Noem het een vroege vorm van macht en tegenmacht.

Dit boek wil een echo van deze traditie zijn. De publieke bezinning op goed bestuur heeft een impuls nodig vanuit de eeuwenoude deugdethiek. In het vervolg van deze inleiding leg ik uit waarom dat zo is en licht ik de opzet van dit boek toe.



## **Onzekerheid en wantrouwen**

Wie het publieke debat een beetje volgt kan moeilijk ontkomen aan een zwaar gevoel. Afgaande op het nieuws en de vele analyses daarvan staat de samenleving er niet goed voor. Termen als vervreemding, ongelijkheid, polarisatie en tweedeling vallen vaak. Sommigen spreken van een smeulende veenbrand, anderen zien zelfs een val van onze beschaving. Intussen belanden we van de ene in de andere crisis, waardoor je het gevoel krijgt in een permanente crisiscultuur te leven. De toekomst ziet er somber uit. Wat is er aan de hand?

Een eerste trefwoord dat helpt om hierop zicht te krijgen is: onzekerheid. Mede door globalisering is het leven onvoorspelbaarder, onoverzichtelijker en moeilijker beheersbaar geworden. De Brits-Poolse socioloog Zygmunt Bauman sprak aan het begin van deze eeuw al prozaïsch over een 'vloeibare tijd'. Sociale verbanden, identiteiten, tradities en instituties verliezen hun vanzelfsprekendheid, worden 'vloeibaar' en nieuwe 'stolling' doet zich steeds minder gemakkelijk voor. Verandering wordt permanent – en daarmee is de toekomst nog meer ongewis.

Deze ontwikkeling is natuurlijk niet van gisteren. Al langer typeren sociologen de huidige fase van de moderniteit als een tijd van toenemende onzekerheid. Maar de laatste jaren ervaren we die onzekerheid wel steeds nadrukkelijker, ook in de publieke zaak. We spreken in de politiek over 'globaliseringsvraagstukken': maatschappelijke kwesties die onze landsgrenzen en invloedssfeer ver overstijgen, maar wel grote impact op ons hebben. Denk aan klimaat, migratie, welvaartsverdeling, corona en veiligheid. Het blijken nauwelijks beheersbare vraagstukken te zijn, door bestuurskundigen vaak 'wicked problems' genoemd: ongetemde en uiterst weerbarstige problemen. De maakbaarheid stuit hier op grenzen. Kenmerkend voor die ongetemde problemen is enerzijds dat de probleemorzaken meervoudig zijn en vaak moeilijk

aanwijsbaar en anderzijds dat de beleidsoplossingen een beperkte levensduur hebben en doorgaans snel weer ingehaald worden door een nieuwe realiteit. De met moeite gevonden oplossingen en compromissen blijken dus soms na korte tijd alweer achterhaald. Dan moet een kabinet bijvoorbeeld terugkomen op afspraken uit een net gesloten coalitieakkoord. Anders gezegd, beleid wordt zelf ook vloeibaar, speelbal van onzekerheid.

Het is begrijpelijk dat in deze omstandigheden alle ogen op politiek en overheid zijn gericht. Je mag hopen dat politici en bestuurders voorop gaan, leiderschap tonen door een weg omhoog te vinden uit deze crisiscultuur. Maar de tragiek is dat politiek en overheid er evenmin goed voorstaan. De decennialange dominantie van neoliberalisme als politieke ideologie en bestuursfilosofie heeft de publieke zaak verzwakt en gereduceerd tot een machinerie waarin (de schijn van) productiviteit en efficiëntie maatgevend zijn geworden. Er is een afrekencultuur ontstaan waardoor de interacties tussen overheid en burgers ernstig zijn verstoord, evenals de interacties tussen parlement en regering en tussen beleid en uitvoering.

Dat brengt een tweede trefwoord over onze tijd in beeld: wantrouwen. Commentatoren maken zich zorgen om een toenemend wantrouwen in publieke instituties, waaronder die van politiek en openbaar bestuur. De coronacrisis heeft dat wantrouwen ongetwijfeld een stevige impuls gegeven; inmiddels is zelfs de term 'laagvertrouwen-samenleving' al gevallen. Politiek en overheid zijn daar zelf mede debet aan. Terwijl een samenleving in tijden van onzekerheid zoekt naar houvast en vertrouwenwekkende instituties en leiders wil zien, die hen door moeilijke tijden heen loodsen, hebben burgers vooral politici gezien die ruziënd over straat gingen en bestuurders gehoord die beloften niet (konden) waarmaken of die dubieus gedrag vertoonden. Dat is allesbehalve vertrouwenwekkend.

## **Zoeken naar herstel**

Dit portret van onze tijd maakt duidelijk dat politiek en overheid voor een enorme opgave staan. De problematiek van onzekerheid en wantrouwen raakt het hart van de publieke zaak. Politiek is vanouds immers een manier om de onzekerheid van het bestaan in goede banen te leiden en vertrouwen is het fundament van een goede samenleving. De publieke zaak moet zichzelf daarom opnieuw uitvinden. De kernvraag is dan ook: hoe geef je in een tijd van onzekerheid en wantrouwen vorm aan goed bestuur?

Politici, bestuurders en ambtenaren beseffen maar al te goed dat het roer radicaal om moet. Tal van termen zijn inmiddels in omloop voor de zoektocht naar herstel: nieuw elan, nieuw leiderschap en een nieuwe bestuurscultuur. De (spel)regels tussen parlement en kabinet worden aangescherpt en structurele veranderingen zijn aangekondigd om de verhoudingen tussen overheid en burger te verbeteren. Dualisme, transparantie en menselijke maat zijn de nieuwe toverwoorden. Tegelijkertijd klinkt veelvuldig de verzuchting dat er nog maar weinig echte verandering zichtbaar is. Dat is ook niet zo vreemd, verandering van gewoonten kost tijd en discipline. *Old habits die hard*, luidt het gezegde.

Laten we niet vergeten dat politiek en overheid 'het goede' decennialang hebben benaderd met formele en procedurele criteria enerzijds en instrumentele dimensies anderzijds. Goed bestuur hebben we enerzijds opgevat als een kwestie van de juiste processen inrichten, begeleid door regels en protocollen. Anderzijds hebben we goed bestuur opgevat als kwestie van pragmatisch handelen en rationeel-technisch organiseren, tastbaar gemaakt in gekwantificeerde prestaties en gerealiseerde beleidsambities. In beide gevallen is goed bestuur een kwestie geworden van beheersingsdenken en dat heeft, ondanks goede bedoelingen, ons perspectief op goed bestuur sterk verschaald.

Zo beschouwd heeft de zoektocht naar goed bestuur vooral nodig dat we nieuwe morele taal vinden die onze voorstelling van het goede kan verrijken. We moeten daarom opnieuw de vraag naar 'het goede' stellen en onze morele verbeeldingskracht aanspreken. Dat betekent niet dat procedurele en instrumentele visies op het goede overbodig zijn, maar wel dat ze aanvulling en correctie verdienen van een meer intrinsiek perspectief. Noem het een beweging van uiterlijkheid naar innerlijkheid. Natuurlijk doet de uiterlijke kant van structuren ertoe, maar cultuurverandering vereist ook innerlijkheid. Goed bestuur gaat niet zonder reflectie, inkeer en intrinsieke oriëntatie op het goede.

Deze opvatting vormt het vertrekpunt van dit boek. De vraag is dan: welke visie op 'het goede' reikt een intrinsiek perspectief op goed bestuur aan dat voorbij de procedurele en instrumentele rationaliteit komt? Een zinvol antwoord hierop ligt, zo laat ik in dit boek zien, in de traditie van de deugdethiek. Daarmee sluit dit boek aan bij een herontdekking die al langere tijd gaande is, zowel in de politieke filosofie en ethiek als in de wereld van professionele praktijken, binnen en buiten de publieke sector. Het is hoog tijd dat die herontdekking ook doorwerkt in de hedendaagse politieke en bestuurlijke praktijk.

### **Deugdethiek als wenkend perspectief**

Deugdethiek heeft oude papieren en is ontstaan in de klassieke oudheid. Ook de verbinding van deugdethiek met goed bestuur gaat terug tot die periode. De bekendste vaders van de westerse (politieke) filosofie, Plato en Aristoteles, identificeerden wijsheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid al als centrale deugden voor het goede leven in de *polis*, de Griekse stadstaten die de toenmalige politieke gemeenschap vormden. Diezelfde

verbinding tussen deugd en bestuur bestond ook in het Romeinse rijk, zo blijkt bijvoorbeeld uit de geschriften van de Romeinse politicus en filosoof Cicero.

Het christendom heeft in Europa vanaf de vroege kerk een belangrijke rol gespeeld in het doorgeven en vernieuwen van de deugdethiek. Kerkvaders als Ambrosius en Augustinus en later de middeleeuwse geleerde Thomas van Aquino bouwden voort op de klassieke denkers. Zo noemden ze de vier centrale deugden uit de klassieke oudheid 'kardinale deugden', wat verwijst naar het woord 'cardo', dat 'scharnierpunt' betekent. Wijsheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid waren scharnierdeugden, ze vormden de toegang tot het goede leven. Deze deugden voorzagen de kerkvaders van een christelijke interpretatie en ze voegden nieuwe deugden toe. De belangrijkste toevoegingen zijn de zogenoemde 'theologische deugden' van geloof, hoop en liefde. Dat zijn deugden die, aldus de kerkvaders, niet slechts door oefening worden verkregen, maar vooral 'genadegaven' zijn die God schenkt.

In de moderne tijd is deugdethiek een tijdlang naar de achtergrond gedrongen, ten faveure van plichtsethiek en nuts-ethiek. Deugden kregen in de burgerlijke samenleving van de achttiende en negentiende eeuw een steeds burgerlijker interpretatie, passend bij het leven van de opkomende middenklasse: soberheid, zuinigheid, vlijt, nuchterheid, fatsoen, enzovoorts werden belangrijk. Ze doen denken aan het calvinistisch arbeidsethos en worden soms ook 'secundaire deugden' genoemd. Deze deugden spraken alleen niet zo tot de verbeelding, zeker niet na de culturele revolutie in de jaren zestig van de vorige eeuw.

Inmiddels vindt, zoals gezegd, een herontdekking van de deugdethiek plaats. Vooral Aristoteles duikt op veel plaatsen op, maar ook katholieke stemmen en moderne vertolkers worden

gehoord, zoals de Duitse filosoof Josef Pieper en de Britse filosoof Alasdair MacIntyre. Deugdethiek heeft zelfs zijn weg door het protestantisme gevonden, zo heeft ethicus Pieter Vos laten zien in zijn boek *Longing for the good life: virtue ethics after protestantism*. De aantrekkingskracht van deugdethiek zit in een aantal zaken.

Deugdethiek is allereerst een positieve ethiek. In deugdethiek staat het streven naar excellentie centraal, deugdethiek draait om voortreffelijk leven. Deugden zijn voortreffelijke kwaliteiten, karaktereigenschappen die mensen kunnen verwerven. Doorgaans vatten we deugden op als het juiste midden, wat dan snel verward wordt met middelmatigheid. Maar deugden zijn allesbehalve middelmatig. Het woord 'deugd' is afkomstig van 'virtus' wat ook wel 'kracht' betekent. Deugd is kracht, het excellente, tussen twee ondeugden. Uiteindelijk gaat het om de realisering van geluk, niet alleen privé, maar ook in de gemeenschap, waarin we bijdragen aan het algemeen belang en het goede delen (*bonum commune*).

Het positieve van deugdethiek komt verder tot uitdrukking in contrast met andere vormen van ethiek. Anders dan plichtsethiek en nutsethiek gaat het bij deugdethiek veel minder om grenzen (wat mag wel, wat mag niet) en veel meer om de kern van het handelen: wat maakt mij een beter mens (als ambtenaar, politicus, bestuurder)? 'Het goede' ligt bij deugdethiek niet primair in de gehanteerde instrumenten, in de gevolgde regels of in de gerealiseerde doelen. Deugdethiek ontsnapt aan deze 'manageriale' blik op goed bestuur en wil juist tegenwicht bieden tegen de dominantie van instrumentele rationaliteit. De deugd is geen middel tot een doel, deugden zijn intrinsiek betekenisvol. Oftewel, in het deugdzaam zijn vind je geluk, het goede bestaat in het deugdzaam handelen. Deugdethiek reikt daarmee een intrinsiek perspectief aan op goed bestuur.

Als intrinsiek perspectief op het goede brengt deugdethiek een belangrijk punt naar voren voor onze tijd van onzekerheid en wantrouwen. Terwijl plichtsethiek in universele principes en intenties denkt en nutsethiek naar het eindresultaat kijkt, vraagt deugdethiek aandacht voor de weg die afgelegd wordt, voor de praktijk van het handelen. In politicologische termen: deugdethiek gaat niet over de legitimiteit van input of output, maar over het proces ertussen. Dat biedt perspectief in onzekere tijden waarin politiek en overheid uitkomsten steeds minder kunnen garanderen en waarin intenties van politici en bestuurders gewantrouwd worden. Deugdethiek herformuleert geloofwaardige politiek en een betrouwbare overheid in de mate waarin deugdzzaam is gehandeld. Daarmee bieden deugden nieuw moreel houvast in tijden van onzekerheid en wantrouwen.

Een andere belangrijke kwaliteit van deugdethiek is dat deugdethiek een persoonlijke ethiek is. Politici, bestuurders en ambtenaren verschuilen zich vaak achter systemen en abstracties (plichtsethiek achter regels en protocollen, nutsethiek achter generaliseerde consequenties en statistieken). Daartegenover daagt deugdethiek uit om persoonlijk en concreet te worden: deugden gaan over mensen. Deze eigenschap van deugdethiek maakt dat goed bestuur een zaak van innerlijkheid kan worden. Goed bestuur is een kwestie van cultivering van kwaliteiten, vanuit een innerlijk verlangen om het goede te doen. Daarmee vormt deugdethiek een sleutel in het herstel van vertrouwen tussen politiek, overheid en samenleving. Uiteindelijk draait het in de publieke zaak immers om interacties tussen concrete mensen: tussen politici en burgers bij verantwoording van keuzes, tussen ambtenaren en politici bij het maken van beleid, tussen ambtenaren en burgers bij de uitvoering van het beleid, enzovoorts. Personen vormen altijd het concrete gezicht van de staat en hun houding en gedrag doen er dus toe. Wel-

beschouwd is goed bestuur dus een kwestie van welgevormde dienaren van de publieke zaak.

Ten slotte biedt deugdethiek ook een pedagogisch perspectief op goed bestuur. Deugdethiek erkent dat het goede niet zomaar gerealiseerd is. Deugdzaam ben je niet onmiddellijk, dat vereist een lange weg van gewoontevorming door oefening en discipline. Karaktervorming kost tijd en is een kwestie van ervaring opdoen in de praktijk, van goed kijken naar voorbeeldfiguren en van contemplatie en dialoog over 'het goede'. De christelijke traditie heeft daaraan het belang van spiritualiteit toegevoegd. Deelname aan de liturgie kan karaktervormend zijn, ook daar wordt ten diepste verlangen naar het goede gecultiveerd.

### **Een leeswijzer**

In dit boek staan tien deugden centraal. Dat is geen uitputtende lijst, er zijn uiteraard meer deugden te noemen. Binnen de hoofdstukken zal de lezer soms ook 'hulpdeugden' ontdekken, waardoor het totale palet aan deugden nog weer groter wordt. Volledigheid is niet het doel van dit boek, er is vooral gezocht naar de meest urgente deugden in een tijd van onzekerheid en wantrouwen. Daarbij is geput uit de brede bedding van de deugdethiek zoals die zich in de klassieke oudheid en de christelijke middeleeuwen heeft ontwikkeld.

De tien deugden die hier gepresenteerd worden zijn te verdelen in drie reeksen. Eerst komen de vier kardinale deugden aan bod die al toonaangevend waren in de klassieke oudheid (verstandigheid, rechtvaardigheid, moed, gematigdheid). Vervolgens worden de drie theologale deugden uitgediept (geloof, hoop, liefde) die in het christendom nog belangrijker werden geacht dan de kardinale deugden. Ten slotte volgt een drietal deugden die ik maar even 'zachte deugden' noem



(nederigheid, dienstbaarheid, gelatenheid). Niet iedereen zal dit laatste rijtje vanzelfsprekend vinden, maar ik hoop duidelijk te maken dat ze onmisbaar zijn voor onze tijd.

Bij de uitwerking van deze deugden zijn vooral twintigste-eeuwse en hedendaagse vertolkers geraadpleegd en is in het bijzonder ook aandacht geschonken aan stemmen uit de christelijke traditie. Niet om daarmee een boek te schrijven dat uitsluitend relevant is voor gelovigen, maar om een religieuze stem toe te voegen aan het publieke debat over deugdedthiek en goed bestuur. Dat is gedaan vanuit de overtuiging dat christelijke interpretaties van deugden ook vandaag de dag relevantie hebben voor het geheel van de publieke zaak. Mijn hoop is dat de bezinning op goed bestuur door deze levensbeschouwelijk geïnspireerde invalshoek verrijkt wordt.

Zoals aan het begin van deze inleiding gezegd, wil dit boek een echo zijn van de traditie van vorstenspiegels. De term 'meditaties' in de ondertitel geeft uitdrukking aan het reflectieve karakter van de tekst. Het zijn filosofische bespiegelingen bij kernwoorden, overpeinzingen die inkeer en dialoog willen bevorderen. Dit palet van meditaties is dus geen systematische behandeling van de staatsleer. Ook biedt het geen pasklare antwoorden op concrete beleidsvraagstukken of politieke dilemma's. Het is al helemaal geen beslisboom. Als de meditaties leiden tot dieper inzicht in de betreffende deugden en inspiratie bieden voor een gesprek over goed bestuur is de opzet geslaagd.

Om reflectie te bevorderen is bij elke deugd een afbeelding geplaatst. Fotograaf en beeldmaker Folkert Rinkema heeft op basis van zijn eigen leeservaring van dit boek tien beelden gemaakt. De meditatieve foto's nodigen de lezer uit om even te vertragen en het abstracte karakter van de beelden zijn een uitnodiging tot overpeinzing en vrije associatie. Wie de beelden na(ast) elkaar bekijkt, ontdekt vanzelf een aantal patronen, zoals het sterke contrast tussen licht en donker. Sommige beelden doen aan

deugden denken, andere meer aan het ontbreken daarvan. Een aantal beelden roept harmonie op, terwijl andere beelden onrustig maken. Het daagt de kijker uit tot overpeinzing van het goede en tot reflectie op het eigen handelen.

In dit boek wordt steeds over politiek én overheid besproken. Beide domeinen vallen binnen het bereik van dit boek. Gelet op de context waarin dit boek verschijnt zal het allereerst politici van de ChristenUnie bereiken: volksvertegenwoordigers, wethouders, bestuurders en fractiemedewerkers. Zij kunnen het bijvoorbeeld gebruiken bij openingen van fractie- en bestuursvergaderingen, tijdens bezinningssessies op partijbijeenkomsten en heidagen, in functioneringsgesprekken en selectiecommissies.

Daarnaast vindt dit boek hopelijk ook zijn weg in de ambtelijke wereld: beleidsambtenaren op ministeries en in gemeentehuizen, professionals en managers in uitvoerings-diensten, enzovoorts. In de ambtelijke wereld zijn al volop morele vernieuwingsbewegingen zichtbaar, bekend onder namen als 'ambtelijk vakmanschap' en 'ethiek & dialoog'. Die programma's bevorderen normatieve reflectie op de professionele praktijk vanuit een intrinsiek perspectief op het goede handelen, waarbij deugden dikwijls een rol spelen. Dit boek wil deze beweging versterken en de politiek uitdagen daarmee in de pas te gaan lopen.



**Verstandigheid**



De coronapandemie is in Nederland bestreden onder leiding van het RIVM. Natuurlijk, de politiek nam uiteindelijk de besluiten, maar het RIVM en het Outbreak Management Team hadden een prominente en gezaghebbende rol. Kabinet en Kamer voelden zelden de politieke ruimte om van hun wetenschappelijke adviezen af te wijken. Deze situatie leek uniek, maar bij nader inzien is de wetenschap veel vaker bepalend voor beleidskeuzes. Politieke partijen vrezden de verschillende planbureaus met hun regelmatig terugkerende doorrekeningen van kabinetsplannen, miljoenennota's en verkiezingsprogramma's. Hun rapportages zijn een strenge meetlat geworden en fungeren steeds vaker als mal waarbinnen partijen moeten opereren.

De aantrekkingskracht ervan is begrijpelijk: meetbare kennis biedt objectiviteit en zekerheid. De keerzijde van deze verwetenschappelijking van beleid is dat we uit het oog verliezen dat politiek draait om een afweging van waarden. Wetenschap als basis van beleid werkt depolitisierend, reduceert beleidsvorming tot een wetenschappelijk-technische of instrumentele aangelegenheid. Mens en samenleving worden abstracties, doordat modellen en gemiddelden centraal staan. Dat werkt ook door in

de beleidsuitvoering, door eenzijdige fixatie op toepassing van regels die vaak niet matchen met het reële leven. Geen wonder dat politiek en beleid vervreemd raken van de samenleving.

Remedies lijken niet zomaar voorhanden. Want tegenover rationalisme zien we vooral emotiepolitiek opkomen, waar retoriek en theater centraal staan. En zonder generieke regels vrezen we willekeur en machtsmisbruik in de beleidsuitvoering. Een re-politisering van de publieke zaak lijkt ook niet aantrekkelijk, want ideologie brengt polarisatie met zich mee. Voor een vertrouwenwekkende publieke zaak is een alternatief perspectief nodig. Dat dient zich aan in de deugd van verstandigheid.

### **Praktische wijsheid**

De deugd van verstandigheid wordt gezien als de eerste kardinale deugd. De reden daarvoor is niet dat verstandigheid de hoogste of belangrijkste deugd is, die plek komt eerder aan rechtvaardigheid of liefde toe. Verstandigheid komt echter op de eerste plaats omdat het een voorwaarde is om het goede te doen. Van rechtvaardig, moedig of gematigd handelen komt weinig terecht zonder de deugd van verstandigheid. Verstandig handelen draait om 'weten hoe' te handelen in concrete en specifieke situaties, het is de deugd die in staat stelt de juiste keuzes te maken.

De deugd van verstandigheid werd door de Griekse filosoof Aristoteles een intellectuele deugd genoemd. Voor de oude Grieken was verstandigheid (*phronèsis*) een van de kennisvormen, naast wetenschap (*theoria*) en techniek (*technè*). Terwijl wetenschap draaide om kennis van het universele en objectieve, draaide techniek om het vaardig kunnen werken met gereedschappen. Geen van deze kennisvormen was in de antieke oudheid relevant voor het leven in de *polis*, de stadstaat. Voor

politieke zaken was verstandigheid nodig, het vermogen om steeds veranderende situaties te kunnen beoordelen en daarbij passende besluiten te nemen die het goede leven bevorderen.

Verstandigheid draait dus om een heel ander type kennis, dat soms ook wel bezonnenheid, prudentie of praktische wijsheid wordt genoemd. Bezonnenheid heeft met oplettendheid te maken. We associëren haar vaak met nadenkend tot een afgewogen oordeel komen. Het woord 'prudentie' is afgeleid van het Latijnse *prudētia*, dat etymologisch verwant is met *providere*, dat 'voorzien' betekent. In deze betekenis heeft verstandigheid met vooruitkijken te maken en bedachtzaam anticiperen. Verstandigheid als bezonnen en prudent handelen onderscheidt zich zo van impulsief of onbesuisd handelen.

In de vertaling van verstandigheid naar praktische wijsheid klinkt nog iets belangrijks door. Het draait om ervaringskennis, wijsheid die uiteindelijk 'in je vingers zit'. Anders gezegd, praktische wijsheid wordt intuïtieve kennis, wat zich soms laat gelden als een 'niet-pluisgevoel'. Vanwege het belang van ervaring om praktisch wijs te handelen zei Aristoteles ooit dat jonge mensen nog niet geschikt zijn voor politieke ambten, omdat ze de nodige levenswijsheid ontberen. Kom daar vandaag eens om.

### **Moreel oordelen**

Moderne denkers hebben verstandigheid veelal opgevat als tactisch inzicht en opportunisme, de vaardigheid om slim en behendig te opereren in een moeilijke situatie. Hoewel tactisch inzicht ook een vorm van praktische kennis is, eveneens gevormd door ervaring en oefening, heeft het weinig meer van doen met verstandigheid als morele deugd. Dan is verstandigheid weinig meer dan politiek-bestuurlijke sensitiviteit, om het in hedendaagse terminologie uit te drukken. Die is ook nuttig, maar



leidt niet noodzakelijk tot het moreel goede. Sterker nog, tactisch inzicht kan gemakkelijk ingezet worden voor immorele doelen.

Om van prudentie of praktische wijsheid in morele zin te kunnen spreken moet altijd sprake zijn van een oriëntatie op het moreel goede. Praktisch wijs handelen betekent dus het bevorderen van andere morele deugden, zoals rechtvaardigheid en moed. De rol van praktische wijsheid is om de juiste wegen te vinden om deze morele deugden in concrete situaties in de praktijk te brengen. Deze deugd moet daarbij twee vormen van onverstandigheid vermijden, namelijk gedachteloosheid en besluiteloosheid. Daarvoor is volgens Josef Pieper 'receptiviteit van de menselijke geest' nodig, een ontvankelijkheid voor de realiteitszin.

Een verstandig moreel oordeel met de bijbehorende receptiviteit van geest vraagt om 'silent contemplation', aldus Pieper. Die bestaat volgens hem uit drie elementen. Ten eerste *memoria*, dat betekent meer dan je cognitief herinneren, namelijk trouw zijn aan de werkelijkheid en je laten leiden door waarheid. Het tweede element is *docilitas*. Dat associëren we vandaag de dag vaak met onderdanig gedrag, maar de traditie bedoelt een open houding en het vermogen advies aan te nemen van anderen vanuit het verlangen naar echt begrip van de dingen. Zo voorkom je eenzijdigheid en het opgesloten raken in onjuiste vermoedens. Het derde element van contemplatie is *solertia* en dat betekent: het met open ogen en scherp zicht situaties tegemoet treden. Noem het waakzaamheid die voorkomt dat je blind handelt, dat je in onverwachte situaties de ogen sluit.

### **Waarden en politiek**

Inmiddels zal duidelijk zijn dat de deugd van verstandigheid politiek en beleid kan bevrijden van eenzijdig instrumenteel

denken. Vanuit het oogpunt van verstandigheid als morele deugd is de vraag naar goed bestuur immers een vraag naar wat in moreel opzicht wenselijk is, wat het moreel goede is dat gerealiseerd moet worden en hoe dat bereikt kan worden. Die vraag tilt het politieke debat onmiddellijk uit boven de vraag naar technische middelen. Kortom, verstandigheid brengt het waardendebat weer terug in de politiek.

Wanneer verstandigheid of praktische wijsheid het vertrekpunt van politieke beraadslaging en besluitvorming is, heeft dat ook impact op het rationalisme in de politiek. Het beperkt terecht de rol van wetenschappelijke expertise in de besluitvorming, want wetenschap kan morele dilemma's niet oplossen. Dat schept ruimte voor morele ervaring en intuïtie als kennisbron in de politiek.

Wanneer we praktische wijsheid in de politiek serieus nemen heeft dat bovendien een emancipatoir effect. Praktische wijsheid geeft een veel bredere groep mensen de gelegenheid om een zinnige bijdrage aan beraadslaging en besluitvorming te leveren. Door praktische wijsheid centraal te stellen wordt het politieke debat niet alleen democratischer, maar ook opnieuw verbonden met het alledaagse leven (tegenover wetenschappelijke expertise die noodzakelijkerwijs altijd abstraheert).

### **Complexiteit**

Een belangrijke tegenwerping zou kunnen zijn dat veel problemen te complex zijn om met praktische wijsheid op te lossen. Natuurlijk is bij tal van dossiers technische en wetenschappelijke expertise nodig om systemen te begrijpen. Tegelijkertijd blijkt juist in onze laatmoderne tijd dat wetenschap soms niet in staat is politiek en beleid verder te helpen. Wetenschap streeft immers naar objectieve en algemeen geldende kennis, zoekend naar

patronen en wetmatigheden. In onze 'vloeibare tijd' is veelvuldig sprake van het tegendeel van patronen. Onzekerheid, gebrek aan overzicht en snel veranderende omstandigheden zijn aan de orde van de dag. Dat maakt wetenschappelijke beleidsadvisering een hachelijke zaak en vereist het aanboren van meer wendbare vormen van kennis, die snel kunnen inspelen op veranderingen en unieke situaties. Dat is precies de kracht van praktische wijsheid.

Daarmee wordt natuurlijk niet bedoeld dat de deugd van verstandigheid in plaats van de wetenschap wél voor perfecte oplossingen kan zorgen. Dan zou praktische wijsheid een alternatieve route richting maakbaarheid zijn. Het tegendeel is waar, verstandigheid of prudentie is niet gericht op het uitsluiten van alle risico's, dat is onmogelijk. 'De verstandige mens verwacht geen zekerheid waar die niet kan bestaan, en evenmin bedriegt hij zichzelf door valse zekerheden', aldus Josef Pieper. De deugd van verstandigheid wil juist de weerbarstigheid van complexe problemen erkennen en helpen om verantwoord besluiten te nemen, ondanks de onzekerheden.

### **Praktisch wijze uitvoering**

Niet alleen in de fase van politieke beraadslaging en besluitvorming in beleid, ook bij de uitvoering van beleid is praktische wijsheid onmisbaar. Regelmatig horen we verhalen dat de menselijke maat onder druk staat in de publieke zaak. Bureaucratie en de uniformerende werking van regels kunnen menselijke waardigheid en fatsoen ondermijnen. Praktische wijsheid kan hier uitkomst bieden. Dat laten Sophie Albers en Albert Jan Kruijer goed zien in hun essay *Doen wat goed is: pleidooi voor praktische wijsheid in het sociaal domein*.

Afscheid nemen van alle regels is niet het juiste antwoord op de roep om meer aandacht voor de menselijke maat.

Beheersingskaders hoeven niet op voorhand afgewezen te worden, het frame van managers versus professionals is te gemakkelijk. Eerherstel voor praktische wijsheid betekent wat anders: dat is geen pleidooi voor oeverloze vrijheid en ruimte, maar een pleidooi om te doen wat goed is in concrete situaties, het juiste midden zoekend tussen regels en ruimte. Het gaat om beredeneerd kunnen afwijken met het oog op rechtvaardigheid. Politici en beleidsmakers zouden voor deze rol van wijsheid in de uitvoering van beleid meer aandacht moeten hebben.



# Rechtvaardigheid



‘Ongekend onrecht’. Onder deze titel publiceerde de parlementaire ondervragingscommissie eind 2020 haar onderzoek naar de kinderopvangtoeslagfraude-affaire. Het zijn woorden die nog lang zullen nadreunen in politiek-bestuurlijk Den Haag en ver daarbuiten. De conclusies blijven verbijsterend: groepen burgers die ten onrechte stelselmatig jarenlang het leven is zuur gemaakt door een uitvoeringsdienst, gestuurd door kabinetsbeleid en aangezwengeld door het parlement. Zelfs de rechterlijke macht tot aan de Raad van State toe riep deze onrechtvaardige behandeling van burgers geen halt toe. Het hele politiek-bestuurlijke bestel was onderdeel van deze tragedie.

Deze casus staat helaas niet op zichzelf. Rond meer uitvoeringsdiensten en hun omgang met burgers bestaan zorgen en ook op andere terreinen scheert de overheid soms strak langs de randen van recht en fatsoen, of gaat er net over. Dat is mede gevolg van de bedrijfsmatige oriëntatie in de publieke zaak van de afgelopen decennia. De fixatie op efficiëntie en het beheersbaar houden van overheidsuitgaven hebben mede geleid tot een verdere bureaucratisering. Ook de toegenomen digitalisering heeft publieke dienstverlening minder responsief gemaakt. Deze



mechanisering van de publieke zaak drijft de humaniteit soms in het nauw, wat kan leiden tot onrechtvaardige situaties.

Een pijnlijker conclusie over het functioneren van de publieke zaak is bijna niet denkbaar. De rechtsstaat bepaalt immers de verhouding tussen staat en samenleving en het functioneren van de democratie. De spreiding van machten en het principe dat interventies op wetten zijn gebaseerd, vormen samen de formele kern van de rechtsstaat en zijn juist bedoeld om burgers te beschermen tegen onrecht, onzekerheid, willekeur en wantrouwen. De urgentie voor groot onderhoud aan de rechtsstaat wordt breed gevoeld. Daarbij kunnen we niet om de deugd van rechtvaardigheid heen.

### **De bedoeling**

In allerlei sectoren hebben organisaties zich de laatste tijd de vraag gesteld, 'waartoe zijn we op aarde? Wat is eigenlijk de bedoeling van de school, bank of zorginstelling? Achter die vraag schuilt vaak een verlegenheid, een gevoel dat de organisatie onderweg iets is kwijtgeraakt. Dat lijkt een kwaal die eigen is aan de moderniteit: vervreemding van oorspronkelijke motieven of idealen, doordat de instrumentele rationaliteit (effectiviteit en efficiëntie) doorgaans wint van grote verhalen en waarden. In zo'n situatie kan het behulpzaam zijn om de waartoe-vraag opnieuw te stellen en zo de bedoeling van de organisatie te herontdekken.

De kunst bij het beantwoorden van de waartoe-vraag is voorbij allerhande concrete doelen en ambities te kijken. Die zijn weliswaar belangrijk, maar ook veranderlijk en van tijdelijke aard. De waartoe-vraag steekt af naar een dieper niveau: achter de doelen schuilt een bedoeling, een diepere 'zin' die van blijvende of zelfs universele aard is. In termen van de deugdethiek zou je van de *telos* (bestemming) van een maatschappelijke praktijk kunnen

spreken: de bedoeling van onderwijs of zorg bijvoorbeeld. De christelijk filosoof Herman Dooyeweerd, die de bekende theorie van soevereiniteit in eigen kring verder heeft uitgewerkt, stelde dat elke maatschappelijke praktijk een eigen 'bestemming' heeft.

Ook de staat kan zich de waartoe-vraag stellen. Waartoe is de staat op aarde? Wat is de bedoeling van politiek en overheid? Net als andere maatschappelijke kringen (zoals zorg, onderwijs, handel en wetenschap) heeft ook de staat een bestemming of zin. De bestemming van de staat noemde Dooyeweerd 'publieke verbandsgerechtigheid'. Het overheidsapparaat functioneert volgens zijn bedoeling en komt tot zijn bestemming als de gerechtigheid of de rechtvaardigheid wordt bevorderd. Daarmee is niet gezegd dat andere maatschappelijke praktijken geen rol hebben met betrekking tot rechtvaardigheid, maar het is bijzonder karakteristiek voor de staat.

Met dit inzicht staan we in een lange traditie, die historische wortels heeft tot diep in de klassieke oudheid. Griekse en Romeinse filosofen identificeerden rechtvaardigheid (in het Latijn *iustitia*, waarvan ons woord 'justitie' is afgeleid) al als bedoeling of kernfunctie van de staat. Voor Aristoteles was rechtvaardigheid het doel van de *polis* en Cicero zag rechtvaardigheid als inherente waarde van de staat en als de reden waarom mensen een politieke gemeenschap vormen. Kerkvader Augustinus zei het misschien wel het scherpst in zijn beroemd geworden uitspraak: 'Als gerechtigheid er niet meer toe doet, wat zijn koninkrijken dan anders dan grote roversbenden?'

### **Mensen rechtdoen**

De rechtsstaat is symbool geworden voor het historische streven naar een rechtvaardige staat. En terecht, de rechtsstaat kanaliseert macht door die macht aan recht en wet te verbinden. Toch vallen

rechtvaardigheid en rechtsstaat niet met elkaar samen. Een overheid kan formeel gezien een rechtsstaat genoemd worden, maar intussen veel mensen onrecht aandoen. Dan is de rechtsstaat losgezongen van zijn morele voedingsbodem. Rechtvaardigheid is het morele fundament, het ethos dat de rechtsstaat vitaal kan houden.

In de traditie van deugdethiek wordt rechtvaardigheid vervolgens gedefinieerd als een kwestie van geven wat iemand toekomt. Dat veronderstelt dat zaken aan personen toebehoren, dat iemand ergens recht op heeft. Rechten vormen dus de basis voor rechtvaardigheid. Wie rechten heeft kan onrecht aangedaan worden, bijvoorbeeld door het niet honoreren van die rechten. Daarbij gaat het hier uiteraard om meer dan juridische rechten, namelijk om rechten in morele zin. Vaak wordt dan gesproken over natuurlijke rechten, of rechten die inherent bij het menselijk bestaan horen: mensenrechten. Daarmee komen we bij de diepste kern van rechtvaardigheid: rechtdoen aan de menselijke waardigheid.

Dit motief van rechtdoen met het oog op menselijke waardigheid vormt een rode draad in het christelijk denken over rechtvaardigheid, gebaseerd op Bijbelse bronnen. De psalmen en profeten van het Oude Testament vragen steeds aandacht voor de schending van rechten door mensen onderling en in het bijzonder door machthebbers. De koningen wordt steeds voorgehouden dat ze recht moeten spreken en billijk moeten handelen. De sociale wetgeving verzette zich tegen grote economische ongelijkheid. Alle mensen zijn door God geschapen en hebben daardoor een onvervreembare waardigheid, waar andere mensen respect voor moeten hebben.

Rechtvaardigheid is daarmee een deugd die de sociale verhoudingen regelt. Terwijl deugden als moed of verstandigheid over de mens in verhouding tot zichzelf gaan, draait het bij recht-

vaardigheid om de verhouding tot 'de ander'. Rechtvaardigheid is dus geen abstracte boven de realiteit hangende norm, maar een kwestie van relaties. Rechtdoen is uiteindelijk de voorwaarde voor de bloei van de samenleving, in het Hebreeuws geduid als *shalom*, dat staat voor samenleven in harmonie, vrede, schoonheid en vreugde, zoals Nicholas Wolterstorff heeft betoogd.

Tegen deze achtergrond is het wel begrijpelijk dat op sommige afbeeldingen Vrouwe Justitia geen blinddoek draagt. Hoewel de blinddoek de onpartijdigheid van de rechtspraak en de staatsmacht symboliseert, is het belangrijk dat de concrete ander als persoon niet uit het oog verloren wordt. Daarom moet de blinddoek soms af.

### **Rechtvaardigheid in meervoud**

De vraag is vervolgens wat dat concreet betekent, rechtdoen als overheid. Daarover lopen in de politiek natuurlijk de meningen voortdurend uiteen. Een minimale opvatting van rechtvaardig overheidshandelen gaat over straf en vergelding, over handhaving van orde en veiligheid. Naast deze negatieve taak die in het teken staat van het beteugelen van onrecht gaan uitgebreidere opvattingen van een rechtvaardige overheid ook over eerlijke verdeling, beter bekend als distributieve rechtvaardigheid. Iemand geven wat hem toekomt gaat doorgaans niet vanzelf. De christelijke traditie vraagt daarom, aangespoord door het Oude Testament, bijzondere aandacht voor de positie van kwetsbaren: zieken, weduwen, wezen en vreemdelingen.

Een rechtvaardige staat wil niet alleen rechtdoen aan individuen, maar ook aan gemeenschappen. Op dit punt daagt christelijke politiek denken het liberalisme uit. Ook aan maatschappelijke verbanden moet rechtgedaan worden, de samenleving bestaat immers niet slechts uit individuen. Denk opnieuw aan de al

genoemde soevereiniteit in eigen kring: mensen geven hun leven vorm binnen tal van maatschappelijke verbanden (of 'kringen'), zoals gezinnen, verenigingen, scholen, kerken, bedrijven en sportclubs. Rechtvaardig overheidsoptreden betekent in dit verband dat de overheid een eerlijke spelverdeler moet zijn tussen deze gemeenschappen, bijvoorbeeld in de toekenning van publieke middelen. Soms betekent rechtvaardigheid ook terughoudend zijn met beleidsinterventies. Het beschermen van de vrijheid van maatschappelijke verbanden is ook een vorm van rechtdoen.

### **Norm en grens**

In de meeste lijstjes van deugden verschijnt rechtvaardigheid als tweede in de rij van kardinale deugden, slechts voorafgegaan door verstandigheid als voorwaarde voor alle andere deugden. Rechtvaardigheid geldt uiteindelijk als de belangrijkste deugd, want zonder rechtvaardigheid verliezen alle andere deugden hun glans. Moed, verstandigheid en gematigdheid zijn slechts deugden in zoverre ze de rechtvaardige zaak bevorderen. Rechtvaardigheid is echter intrinsiek goed en de basis voor al het verdere spreken over 'het goede'. Zonder rechtvaardigheid geen norm en geen overtreding.

De lat ligt daarmee hoog. Een volkomen rechtvaardige staat en samenleving zijn per definitie onbereikbaar, vanwege de onvolkomenheid van de menselijke conditie en de steeds veranderende omstandigheden. Idealisme op het terrein van rechtvaardigheid is daarmee ook de achilleshiel van de staat. Goede bedoelingen kunnen gemakkelijk omslaan in tragiek en mislukte idealen kunnen gemakkelijk tot desillusie leiden. Mede daarom spreekt de christelijke traditie vaak over 'publieke' gerechtigheid en 'aardse' vrede. Dat onderstreept het voorlopige en beperkte karakter van rechtvaardigheid van de staat.

Hoe belangrijk rechtvaardige instituties en beleidsinterventies ook zijn, in de optiek van deugdethiek gaat rechtvaardigheid uiteindelijk niet buiten personen om. Herstel van de rechtsstaat, gevoed door morele rechtvaardigheid, heeft daarom rechtvaardige personen nodig. Met een oud woord heet dat rechtschapenheid. Een rechtschapen mens heeft een zuiver moreel kompas en een fijnzinnig rechtsgevoel. Daarmee begint het herstel van vertrouwen in de publieke zaak.



**Moed**





‘Politiek is niet voor bange mensen’, zo luidt een gezegde. Als publieke ambtsdrager sta je voortdurend op de tocht en vang je allerlei gure wind. Dat beperkt zich vandaag de dag niet meer tot kritiek en boze brieven van burgers en belangengroepen. Scheldpartijen, haatmail en dreigementen zijn aan de orde van de dag. Persoonsbeveiliging van Kamerleden of burgemeesters is geen vreemd verschijnsel meer. Geen wonder dat veel mensen geen trek meer hebben in zo’n onzeker bestaan. En hoe bijzonder is het dat zo veel politici en bestuurders wel gecommiteerd blijven! Dienen in de publieke zaak vraagt een sterk karakter.

Bedreiging en onzekerheid komen overigens niet alleen van buiten. Ook binnen politieke partijen kan het er ruig aan toe gaan. Volksvertegenwoordigers kunnen wethouders en ministers het leven zuur maken, door niet op de bal maar op de man te spelen bijvoorbeeld. In de ambtelijke wereld lijkt het soms weinig anders. Een angstcultuur verhindert gemakkelijk ambtelijke tegenspraak. Ambtenaren kunnen onder druk gezet worden om ongemakkelijke waarheden te verzwijgen, om hun departement of minister te beschermen. Conformistisch gedrag, om zo weinig mogelijk uit de pas te lopen, ligt dan op de loer.

Loyaliteit is een belangrijke kwaliteit in de publieke zaak. Maar niet tegen elke prijs. Ook de moed tot het leveren van tegenspraak, het adresseren van misstanden en het afwijken van de heersende opinie is essentieel. Natuurlijk is tegendraadsheid op zich geen doel, maar de moed om te handelen vanuit een goed gevormd geweten raakt de kern van vrijheid en de rechtsstaat. Herstel van vertrouwen in de publieke zaak is daarom gebaat bij moedige politici en ambtenaren.

### **Kwetsbare kracht**

De deugd van moed is al vanaf de oude Grieken een belangrijke deugd voor het publieke leven. Dat is ook niet verwonderlijk. De publieke zaak was in vroeger tijden vaak letterlijk een kwestie van strijd, die werd beslecht door het voeren van oorlogen tussen de verschillende stadstaten in het oude Griekenland. Die strijd vereiste dapperheid, het niet bevangen worden door angst en emoties. Een goede strijder had geestkracht nodig om gevaren te trotseren en de bereidheid om risico's te nemen. Maar niet alleen lafheid moest vermeden worden, ook roekeloosheid als andere uiterste. Roekeloosheid ligt op de loer als we onverschillig zijn of gefascineerd zijn door gevaar.

Ook in het civiele politieke leven, dat zich eveneens een in de Griekse stadstaten ontwikkelde, is moed vanouds belangrijk. De deelnemer aan het politieke leven treedt op in de publieke ruimte, komt in de openbaarheid. Iemand die de publieke zaak dient laat de beschutting en anonimiteit van het private domein achter zich en treedt in de arena waar hij of zij voor iedereen zichtbaar en hoorbaar is. Het tevoorschijn komen door spreken en handelen in de openbaarheid maakt iemand kwetsbaar. De uitkomst en consequenties van je deelname zijn ongewis, voor jezelf en voor de publieke zaak als geheel. Je reputatie en het

algemeen belang staan op het spel. Om die stap naar de arena te zetten is moed nodig.

Moed (soms ook wel dapperheid genoemd) is de durf om moeilijke of spannende dingen te doen. Moed draait om lef hebben in onaangename of gevaarlijke situaties. Moed is een innerlijke houding die kracht geeft om risico's te nemen. De connectie tussen moed en kracht of sterkte klinkt door in de Latijnse benaming *fortitudo*, waarin 'forte' zit, wat 'kracht' betekent. Denk ook aan het de muzikale aanduidingen van forte en fortissimo, aanwijzingen om steeds krachtiger te spelen.

Krachtig optreden sluit overigens angst niet uit. Hoewel een moedig persoon niet door angst overmand op de vlucht slaat of zich terugtrekt, is moed niet het tegendeel van bang-zijn. Moed sluit 'angstloosheid' zelfs uit, want onverschilligheid tegenover gevaren staat ver af van werkelijke moed. Volgens Josef Pieper veronderstelt moed een zekere vrees voor het kwaad. De essentie van moed is 'niet dat men geen angst kent, maar dat men zich niet door angst tot het kwade laat dwingen, of door angst zich van de verwezenlijking van het goede laat afhouden.' Moed is dus de deugd die het juiste midden vindt tussen lafheid en onbesuisdheid.

### **De goede zaak**

Een belangrijk criterium om te kunnen spreken van moed reikte Aristoteles al aan. Dapper is degene die 'standhoudt tegenover de juiste dingen en met de juiste bedoeling, op de juiste manier en op het juiste ogenblik'. Anders gezegd, niet elke gedurfde handeling van politici of bestuurders is werkelijke moed in morele zin van het woord. Nog los van de vraag of het een roekeloze daad was, is iets pas moedig als het niet uit eigenbelang is gedaan. Een moedig mens neemt geen risico's

voor zichzelf, maar voor een moreel belang dat door zijn dapper handelen beschermd of bevorderd wordt.

Een politicus of ambtenaar is dus moedig wanneer zijn handelen bijdraagt aan het moreel goede. Dat is het centrale criterium en daarom moet een dienaar van de publieke zaak ook kennis van dat moreel goede hebben. Moed volgt op de deugden van verstandigheid en rechtvaardigheid; aan deze deugden is moed dienstbaar. Werkelijke moed veronderstelt een juiste beoordeling van de dingen, wat wijsheid vereist. En moed zonder rechtvaardigheid is slechts valse moed, want niet het risico dat iemand loopt, maar het doel van de zaak is doorslaggevend voor dapperheid. De deugd van moed beschermt de realisering van het goede, de rechtvaardigheid.

### **Lijden en verduren**

Een ander wezenlijk aspect van moed is de kracht om daarvoor te lijden. Soms wordt gesproken over 'passie voor de publieke zaak', waarbij vaak op engagement of bezieling wordt geduid. Die term 'passie' heeft echter ook de betekenis van 'lijden'. Denk aan de *Matthäus Passion* van Bach, die het lijdensverhaal muzikaal vertolkt. Moed is dus het vermogen om te lijden voor de publieke zaak, voor het gemeenschappelijk goede. Dat kan mentaal of fysiek zijn, een uiterlijk lijden of een schending van innerlijke vrede.

Moed vraagt daarom volgens Pieper om het vermogen te 'verduren'. Dat is volgens hem minstens zo belangrijk als actief de strijd aan te gaan. Verduren lijkt passief, maar is dat niet. Verduren is een sterke activiteit van de ziel, die zich verbindt aan het goede, zo zegt Pieper Thomas van Aquino na. Verduren is voor Thomas een noodzakelijke component van moed en heeft te maken met 'dulden'. Hier horen we de deugd van geduld in

doorklinken. Dulden ‘betekent het behoud van opgewektheid en sereniteit van geest’ en dat ondanks de ‘verwondingen die voortvloeien uit de verwezenlijking van het goede’.

Geduld beschermt dus het innerlijk voor droefheid en verwarring. Een moedig mens die lijden kan verduren en dulden, beschermt zichzelf voor het gevaar dat zijn geest gebroken wordt door verdriet en teleurstelling. Dat is de kwaliteit waarop het Bijbelwoord wijst dat de mens aanspoort zijn ziel in lijdzaamheid te bezitten (Lucas 21, 19). Verduren noemt Pieper zelfs de meest verheven vorm van moed, omdat verduren in de wereld van macht niet kiest voor vergelding, maar voor machteloosheid, om zo ‘schaap onder de wolven’ te zijn.

### **Bronnen van moed**

Moed om politicus te zijn ondanks alle haat en bedreiging en moed om uit de comfortzone van conformistisch gedrag te komen in de ambtenarij vergt veel van mensen. Je zou er zomaar somber van kunnen worden. Het roept ook een prangende vraag op: moed mag een onmisbaar element zijn voor herstel van vertrouwen in de publieke zaak, maar waar haal je zelf het vertrouwen vandaan om zo’n onzeker bestaan te leiden? Wat geeft je als politicus of ambtenaar nu moed om de publieke zaak te blijven dienen? Dat vraagt ongetwijfeld om innerlijke vastheid en robuuste principes, evenals een zekere onverstoortbaarheid en autonomie. Moed hangt zo samen met een stevige professionele identiteit als ambtenaar of bestuurder: je moet weten wat je belangrijk vindt.

Daarnaast ligt ook in het handelen en spreken in het publieke domein zelf een ‘mechanisme’ dat deelnemers de moed kan geven om zich voor de *res publica* te blijven inzetten. Politiek denker Hannah Arendt wijst in dit verband op het principe van

vergeving. Voor haar is vergeving, een begrip dat ze ontleent aan het christendom, een algemeen menselijke kwaliteit die wezenlijk is voor de publieke zaak. Omdat politiek onvoorspelbaar is en consequenties vaak niet te overzien zijn, is het vermogen elkaar te vergeven onmisbaar. Vergeving schept de mogelijkheid om opnieuw te beginnen, zodat misstappen uit verleden iemand niet oneindig nagedragen worden. Elkaar vergeven versterkt aldus de moed tot handelen en spreken.

Tot slot is religie een bron van moed. Dat geldt zeker voor het christelijk geloof, dat aanspoort en uitnodigt tot leven zonder overweldigd te worden door angst (zie ook de deugd van geloof). Vertrouwen op God geeft moed tot handelen, ondanks onzekerheid en angst. In de woorden van Pieper: 'De diepste kracht van de 'politieke' standvastigheid komt voort uit de verborgen overgave van de mens aan God'. Moed in de publieke zaak 'kan zich niet ontwikkelen op een terrein dat afgesneden is van de genade, de sacramenten, het mystieke leven'. Dit maakt de verbinding tussen religie en politiek weer onverwacht van vitaal belang.

**Gematigdheid**





Lange tijd is onze samenleving getypeerd als land van minderheden, die in redelijke harmonie met elkaar omgingen. Als jonge republiek gold Nederland in de zestiende en zeventiende eeuw als een tolerant toevluchtsoord voor andersgelovigen en vrijdenkers uit Europa. In de meer recente geschiedenis bood de verzuiling een vorm van pacificatie tussen ideologisch zeer verschillende groepen. Dat betekent niet dat tegenstellingen en strijd afwezig waren, integendeel. Maar we beoefenden de kunst om op vreedzame manier conflicten te beslechten.

Die relatief harmonieuze omgang met tegenstellingen staat vandaag de dag onder druk. De verhoudingen staan op scherp, of het nu gaat om klimaat, corona, zwarte piet of migratie. Aan beide uiteinden van het politieke spectrum, links en rechts, zien we polarisatie toenemen. Het lijkt soms of je alleen nog maar voor of tegen kan zijn, wie geen kleur bekent is verdacht. In de politiek ontstaat intussen nog een andere tweedeling: die tussen populistische uitdagers die claimen de boze burger te vertegenwoordigen enerzijds en middenpartijen die zich opwerpen als redelijk alternatief dat het land voor onbestuurbaarheid behoedt anderzijds. Beide kampen lijken

bovendien steeds minder ontvankelijk voor elkaars perspectief. De politieke uitdaging is daarom hoe de kunst van het vreedzame vechten behouden en bevorderd kan worden. Christenen kennen die uitdaging als een opdracht. Zij worden geroepen vrede te stichten, om zoveel als mogelijk de onderlinge vrede en de vrede van de stad te bevorderen. Ook het overheidsoptreden heeft hierin een rol. Een goed perspectief hierop biedt de deugd van gematigdheid. Deze deugd reikt politici, bestuurders en ambtenaren een houding aan om de boel bij elkaar te houden.

### **De juiste maat**

Gematigdheid is een houding die het in onze tijd niet gemakkelijk heeft. De moderniteit kan zelfs als mateloos getypeerd worden. Ze verlegt steeds weer de grenzen en is zelfbepalend. Voor ons als moderne mensen is het zelden genoeg, we willen altijd het onderste uit de kan en wie dat niet doet is laf, zwak van karakter of lijdt aan gebrekkige wilskracht. Gematigdheid doet voor ons moderneren (zeker in een van oorsprong calvinistisch land) ook wat somber aan. Ze heeft eenzelfde reputatie als zuinigheid en soberheid: nodig, maar enthousiast worden we er niet van.

Het verschil met antieke denkers als Plato, Aristoteles en Cicero kan haast niet groter. Voor hen was gematigdheid een van de belangrijkste deugden, ook in de publieke zaak. In de traditie is het uiteindelijk de vierde van de kardinale deugden geworden. Voortreffelijk leven was volgens hen niet mogelijk zonder het vermogen tot maathouden, het vinden van de juiste maat. Het oorspronkelijke Griekse woord *sophrosyne* betekent zoveel als scherp van geest zijn, een alerte gezindheid hebben. Dat ligt qua betekenis dicht aan tegen de deugd van verstandigheid. Beide deugden vormen dan ook de voorwaarde voor alle andere deugden.

In het Latijn heet de deugd van gematigdheid *temperantia*, waarin zowel het Nederlandse ‘temperament’ als ‘temperen’ doorklinkt. Gematigdheid is daarmee een deugd die passies in toom moet houden, of beter gezegd, in proporties moet houden. Het draait bij het vinden van de juiste maat om proportionaliteit – wat dus niet per definitie soberheid of zuinigheid inhoudt. Proportionaliteit is een voortreffelijke houding die in staat stelt het juiste midden tussen twee ondeugden te vinden. Precies daarin ondersteunt gematigdheid alle andere deugden. Wie kan maathouden is bijvoorbeeld in staat het juiste midden tussen lafheid en onbesuisdheid te vinden en dus moedig te zijn.

Ook in de katholieke interpretatie is gematigdheid nooit als zwakke deugd gezien, laat staan met middelmatigheid verward. Opnieuw is de filosoof Josef Pieper een goede gids. Maathouden is beschouwd als wezenlijk voor menselijke waardigheid en een uiting van respect voor morele orde. Maathouden is dan een zaak van zelfbeheersing. Het doel ervan is ‘serenity of spirit’, een sereen of rustig bestaan, terwijl mateloosheid leidt tot zelfdestructie. Maathouden is zelfs beschouwd als een zaak van schoonheid en harmonie en vertaalt zich in stijl en houding.

### **Politieke gematigdheid**

In politiek opzicht is gematigdheid in onze tijd ook geen gemakkelijke deugd. Een gematigde politieke positie kan zomaar verward worden met een flets politiek profiel, zeker als politieke gematigdheid het midden tussen twee flanken (links en rechts) inhoudt. Gematigdheid komt dan over als kleurloosheid, besluiteloosheid of zelfs gebrek aan principes. Die kritiek hangt ook altijd als een zwaard van Damocles boven het hoofd van zogenoemde middenpartijen in ons politieke bestel. Gematigdheid associeert men veel minder met engagement dan bijvoorbeeld de deugd rechtvaardigheid.

Diverse politiek-filosofen in recente literatuur laten zien dat gematigdheid desondanks wel een cruciale politieke deugd is, zeker in een tijd van toenemende polarisatie en tegenstellingen. De van oorsprong Hongaarse historicus en politiek theoreticus Aurelian Craiutu heeft grondige studies gepubliceerd over politieke gematigdheid als ethos in de moderne tijd. Hij onderscheidt vijf principes en attitudes die de gedachte van proportionaliteit en het juiste midden meer kleur geven. Hij komt daartoe door analyse van de politiek na de Franse Revolutie en de periode van de Koude Oorlog, beide uiterst instabiele en gepolariseerde contexten.

Ten eerste is gematigdheid een kwestie van balanceren. In deze context wordt wel het beeld gebruikt van politiek als stuurmanskunst. Politieke balancerkunst draait erom het schip van staat in evenwicht te houden, niet te laten kapseizen. Tussen politiek scepticisme enerzijds en optimisme anderzijds betekent politieke gematigdheid dat het al een hele prestatie is als het schip van staat blijft varen. Balanceren betekent politiek gezien dan evenwicht vinden en soms laveren tussen botsende groepen, belangen en ideeën, bijvoorbeeld tussen beheersing enerzijds en vrijheid anderzijds.

Ten tweede is gematigdheid een kwestie van pluraliteit koesteren. Politieke gematigdheid betekent dat je als politicus of bestuurder niet toegeeft aan 'monisme' in beleid en besluitvorming, dat wil zeggen, aan de overheersing van één gezichtspunt. Dat eenheidsdenken kan zich in allerlei gedaanten voordoen (in de vorm van een utopie of in de vorm van scientisme bijvoorbeeld). Gematigdheid draait daartegenover om het besef dat de maatschappelijke realiteit veelzijdig is en dat politiek en overheid aan die diversiteit recht moeten doen. In dit

perspectief is politiek dan ook altijd het kiezen voor imperfecte oplossingen en het sluiten van compromissen.

Ten derde draait gematigdheid om het temperen van verlangen naar morele helderheid. De deugd van gematigdheid kan niet goed uit de voeten met simplistische moreel goed-foutschema's. Het typeren van bepaalde posities of personen als het absolute kwaad miskent de morele complexiteit in de politiek. Een vrije en democratische samenleving zal moeten kunnen omgaan met botsende visies en conflicterende waarden. Politieke gematigdheid is zo een kwestie van oefenen in morele ambivalentie, zonder cynisch te worden.

Ten vierde staat gematigdheid kritisch tegenover ideologische en revolutionaire programma's. Maathouden betekent dan oog hebben voor historische continuïteit, belang hechten aan traditie en praktische ervaring. Terwijl revolutionairen (en andere politici die radicale verandering vanuit een ideaalbeeld nastreven) geneigd zijn om de dialoog te stoppen en hun plannen door te drukken, daagt de deugd van gematigdheid uit om steeds in gesprek blijven met politieke tegenstanders. Wie gematigd handelt verkiest liever een dialoog met een onzekere politieke uitkomst waarbij de maatschappelijke vrede bewaard blijft, dan obsessieve focus op de realisering van een controversieel ideaal dat de samenleving verscheurt.

Ten vijfde gaat gematigdheid gepaard met zachtmoedigheid. Dat is geen kwestie van onderworpenheid of zwakheid. Het is een deugd die tegenover politieke agressie en arrogantie het ideaal van mildheid en vriendelijkheid blijft koesteren. Zachtmoedigheid is zo een deugd die wat warmte bewaart in een kille omgeving. Daarmee is ze een randvoorwaarde voor de open

dialogoog en het streven naar bescherming van pluraliteit. Het draait om een grondhouding van respect voor de ander als mens.

### **Het midden 2.0**

Deze vijf principes lijken mij belangrijke kwaliteiten om de kunst van het vreedzaam vechten te blijven beoefenen. Politieke gematigdheid mag op het eerste gezicht voor mensen flets lijken, maar ingevuld langs deze principes is het tegendeel waar. Deze kwaliteiten vragen om karaktervolle politici en getuigen van gepassioneerde politiek waarin harmonie en vrede centraal staan. Toegegeven, in de kakofonie van standpunten springen ze wellicht minder duidelijk in het oog, maar dat is een kwestie van geduldig blijven kijken en luisteren.

Een zwaktebod van middenpartijen vandaag de dag is dat ze hun populistische uitdagers onbewust teveel kopiëren. Middenpartijen dragen onbedoeld bij aan de tweedeling in de politiek door boze burgers en populistische politici als onredelijke schreeuwers te behandelen. De eigen redelijkheid van het midden met zijn technocratische pragmatiek lijkt dan de maat der dingen geworden en fungeert daarmee als bron van uitsluiting. Ook het politieke midden zit vast in de tirannie van het eigen gelijk.

Het ethos van politieke gematigdheid kan de politiek van het midden meer reliëf geven. Maar daaraan moet onmiddellijk toegevoegd worden: het ethos van gematigdheid laat zich niet aan een specifieke politieke stroming binden. De traditie van gematigden kent zowel conservatieven als (sociaal)liberalen en sociaaldemocraten. De christelijk-politieke traditie van antirevolutionaire politiek past zeker ook in deze traditie, al geldt Groen van Prinsterer dan wellicht meer als voorbeeld dan Abraham Kuyper, die meer de polemieek zocht.

Tot slot, wat gematigden van alle politieke stromingen verbindt, is hun voorliefde voor de rechtsstaat. Een politiek van gematigdheid vertaalt zich in groot respect voor institutionele arrangementen en bestuurlijke structuren die de ruimte voor pluraliteit, dialoog, balanceren en ambivalentie openhouden. Op zijn beurt is een goed functionerende rechtsstaat een institutionele vertaling van deze principes. Van de rechtsstaat gaat een temperende werking uit op het doordrukken van de politieke wil van enkelingen. De scheiding der machten creëert bovendien ruimte voor tegenmacht en de correctie van beleid. Daarmee is de rechtsstaat de institutionele randvoorwaarde voor het vreedzaam vechten en het boegbeeld van een politiek van gematigdheid.





**Geloof**



We leven in een seculiere tijd. Geloven is niet langer vanzelfsprekend, hooguit een van de vele opties geworden voor mensen. De rol van religie in de publieke zaak is daardoor de afgelopen decennia steeds kleiner geworden. Zakelijke argumenten en wetenschappelijke redeneringen zijn maatgevend in politiek en beleid, ook binnen christelijke partijen. Wat werkt is waar, geloof is ingewisseld voor zeker weten en controle. Pragmatiek heeft, gecombineerd met de zekerheid van getallen en harde data, de grote verhalen vervangen als drager van maatschappelijk vertrouwen.

Dit heeft de publieke zaak veel goeds gebracht, maar in bepaalde opzichten ook verarmd. Ons collectief streven naar zekerheid heeft geleid tot een omvangrijk arsenaal aan beheersingsinstrumenten. We zijn obsessief bezig met veiligheid, protocollen en toezicht. Commentatoren uit de sociale wetenschappen spreken wel over de opkomst van een controlecultuur en een 'securitisering' van de samenleving. Een gevolg hiervan is een wantrouwende benadering van religie. Gelovigen doen soms dingen die niet in dit veiligheidsstraatje passen (bijvoorbeeld bij de naleving van coronaregels) en dan steekt religiestress de kop op.

Deze omgang met veiligheid en religie vraagt om reflectie. We zijn bereid een hoge prijs te betalen voor veiligheid, maar onzekerheid laat zich niet volledig uitbannen. Wie alles dichttimert ontnemt samenleving en bestuur niet alleen bewegingsruimte en levensvreugde, maar loopt zelfs het risico de angstcultuur alleen maar te bevorderen. Tegen deze achtergrond is religiestress ironisch te noemen, want religie bevat juist aanknopingspunten voor een meer ontspannen omgang met (on)zekerheid. Deze tijd heeft daarom de deugd van geloof nodig.

### **Ontvankelijkheid**

In onze liberale cultuur is geloof (breed opgevat als religie/spiritualiteit/zingeving) voor velen iets van de *privésfeer*: achter de voordeur. De christelijk-sociale traditie ziet geloof echter als wezenlijk element van en zelfs voorwaarde voor een goed functionerende samenleving. De publieke zaak kan niet zonder geloof, want geloof zet mensen in beweging en cultiveert belangrijke waarden en attitudes waar het *bonum commune* niet zonder kan. Daarin krijgt het geloof ook bijval vanuit de sociale wetenschappen, waarin toenemende aandacht is voor bronnen van zingeving als voorwaarde voor goed werk en een geloofwaardige overheid.

Als deugd cultiveert geloof openheid voor zaken die het zichtbaar-tastbare overstijgen. Geloof (in het Latijn *fides*) is een deugd die zowel met kennen als met vertrouwen te maken heeft. Geloof zoekt naar inzicht, zoals kerkvader Anselmus zei. Geloof oefent zich in instemmen met een niet-empirische werkelijkheid. Dat instemmen draait om kennen in vertrouwen. In iemand geloven betekent ook vertrouwen in iemand hebben, 'op iemand aan kunnen' en dat doen we vaak ook vanwege de reputatie

die iemand heeft. Vergelijk de uitspraak dat iemand *bona fide* is, te goeder trouw handelt en dus te vertrouwen is.

Geloof vormt zo een sterk contrast met beheersing en controle. De katholieke theoloog Erik Borgman typeert de publieke betekenis van geloven treffend als leren 'leven van wat komt'. Dat betekent oefenen in ontvankelijkheid, in openheid naar de toekomst om je daardoor te laten verrassen, inspireren en vernieuwen. Leven van wat komt drukt uit, dat het goede van de andere kant tegemoetkomt en niet een kwestie is van rationele organisatie van systemen. Geloof vraagt ruimte voor het onverwachte en de bereidheid om vol vertrouwen mee te werken aan wat zich daarin aandient.

### **Securitas en certitudo**

Wat dat voor politiek en beleid betekent in een veiligheidscultuur, kan verdiept worden via het begrippenpaar *securitas* en *certitudo* van de zestiende-eeuwse kerkhervormer Maarten Luther. Daarmee onderscheidde hij twee manieren van omgaan met veiligheid en zekerheid. *Securitas* draaide voor Luther om het verwerven van heil door het naleven van regels. *Certitudo* gaat over heil dat ontvangen wordt als genadegave van God. Toegepast op onze tijd met onze beleidsmatige focus op risicobeheersing en veiligheid door technologische systemen, kun je constateren dat het perspectief van *securitas* dominant is. We verwachten het heil in toenemende mate van beheersmaatregelen.

Zonder het belang van *securitas* te ontkennen, nodigt de notie van *certitudo* uit tot een andere omgang met (on)veiligheid. *Certitudo* nodigt uit om grenzen te stellen aan de oeverloze stroom beleidsinterventies om onzekerheid te reduceren. *Certitudo* draait om leven in vertrouwen en de acceptatie van onzekerheden. In het perspectief van *certitudo* zijn risico's nooit geheel uit te

bannen en hoort een zekere mate van risico nemen zelfs bij geloof. Bovendien heeft veiligheid opgevat als *certitudo* vooral te maken met deugden als trouw en vriendelijkheid. Uiteindelijk is veiligheid gevormd door de deugd van geloof (*certitudo*) iets wat ontstaat in goede intermenselijke verhoudingen, door onderlinge zorg voor elkaar.

Dit onderscheid tussen *securitas* en *certitudo* houdt de publieke zaak een kritische spiegel voor. Verwachten we niet teveel van *securitas*, van politiek en beleid? In de essaybundel *In vertrouwen leven* kaarten Ronald van Steden en Jan Hoogland aan dat we *securitas* gaan overvragen: 'In ons streven naar meer veiligheid proberen wij ons niet slechts te wapenen tegen allerlei aanwijsbare bedreigingen en risico's, maar zoeken wij ook bescherming tegen ambigue noties van zin- en richtingloosheid.' We lijken via allerhande beheersmaatregelen een dieperliggend existentieel gevoel van onveiligheid te compenseren. Maar onze bestaansangst laat zich maar beperkt bestrijden met beleidsmaatregelen. Dat is het terrein van religie, met de deugd van geloof, die grond onder de voeten geeft.

### **Improviseren**

De veiligheidscultuur is met de morele begrenzing daarvan niet de enige reden waarom de deugd van geloof belangrijk is. Het oefenen in ontvankelijkheid (leven van wat komt) en vertrouwen (*certitudo*) is ook in een bredere context van beleidsuitvoering en publieke organisaties noodzakelijk. Door toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken neemt immers het belang van interprofessionele samenwerking toe, binnen en tussen publieke organisaties. Maar ook daarbuiten, denk aan coöperatieve samenwerking tussen overheid, markt en civil society. Geregeld doen zich onvoorspelbare situaties voor

en ontbreekt het overzicht. Vaak is geen van de partijen in een positie van beheersing en controle.

Tegen deze achtergrond is in de organisatiewetenschappen tegenwoordig veel aandacht voor improvisatie als metafoor voor het omgaan met publieke vraagstukken. Het beeld van improviseren helpt om in chaotische situaties toch een vorm van flexibele ordening te ontdekken. Zoals het filharmonisch orkest symbool staat voor bureaucratie en zekerheid, zo staat het jazzorkest symbool voor spontaniteit. Improvisatie is 'georganiseerde vrijheid' en is gebouwd op oplettendheid en luisteren naar elkaar. Bij improvisatie ontbreekt de blauwdruk en werk je met de op dat moment beschikbare middelen, vanuit een gedeeld motief en doel, zonder het eindresultaat van tevoren vast te leggen.

Improviseren is zo werkelijk een oefening in vertrouwen en respect voor fundamentele openheid of ontvankelijkheid voor de toekomst en de inbreng van anderen. In de theologische ethiek, waar ook veel belangstelling is voor de metafoor van improvisatie, komt dat nog scherper tot uitdrukking. Improviseren gaat daarin om het vermogen om niet overweldigd te worden in onzekere of zelfs bedreigende situaties, maar er ontspannen mee om te gaan. De kunst is volgens Samuel Wells om niet te blokkeren vanwege angst, maar om een onverwachte situatie te 'over-accepteren', door de omstandigheid aan te grijpen voor een creatieve oplossing.

### **Eerlijkheid en vertrouwen**

Om vertrouwen een centrale plek in politiek en beleid te geven, moet aan een belangrijke voorwaarde worden voldaan. Wil improvisatie werkelijk van de grond komen, moeten politici, bestuurders en ambtenaren geloofwaardig oftewel betrouwbaar



zijn. Voor improviserend samenspel moet je op elkaar aan kunnen. Daarmee zijn we bij een deugd aanbeland die verwant is aan geloof, namelijk de deugd van eerlijkheid of waarheidsliefde.

Dienaren van de publieke zaak die liegen of op andere wijze een loopje met de waarheid nemen, ondermijnen het vertrouwen van burgers en van collega's. Dat is funest voor de goede gemeenschap, zoals het jaar na de Tweede Kamerverkiezingen in 2021 wel heeft laten zien. Een gebrek aan eerlijkheid is een vorm van disrespect naar de ander. Wie liegt, miskent andermans recht op de waarheid en faalt in het respect voor morele orde en menselijke waardigheid, aldus katholiek filosoof Dietrich von Hildebrand. Waarheidsliefde is zo een hoeksteen van integriteit. Wie niet eerlijk is, 'is gemankeerd in zijn gehele persoonlijkheid; zijn gehele morele leven; alles aan hem wat moreel positief is, wordt bedreigd door zijn onwaarachtigheid, en wordt zelfs twijfelachtig.'

Mensen met waarheidsliefde zijn dus eerlijk en bedriegen zichzelf en anderen niet. Ze tonen, aldus Hildebrand, een 'diepe eerbied voor de majesteit van het zijn' en beseffen hun verantwoordelijkheid als mens. Dat maakt het doen van beloften in de politiek zowel precair als groots. De belofte is een commitment van trouw en een uitnodiging tot vertrouwen op een woord dat uitgesproken wordt, een toezegging die gedaan wordt. De belofte bevat een moreel appel en een waargemaakte of gerealiseerde belofte vergroot de verbindingskracht tussen mensen.

Wie een belofte doet steekt een spade dieper af dan wie een zakelijk contract afsluit. Recente pleidooien voor een nieuw sociaal contract tussen overheid en burgers zijn daarom maar van beperkte betekenis. Een contract is nog teveel gestoeld op wantrouwen en abstractie. De belofte daarentegen is een persoonlijke toezegging waarop mensen moreel aanspreekbaar

zijn. Het contract heeft een autonoom individu als uitgangspunt, de belofte veronderstelt een diepe morele verbondenheid van mensen. Zonder twijfel zijn beloften in de politiek gevaarlijk, want beloften scheppen hoge verwachtingen en zijn soms onrealistisch. Maar zonder beloften wordt het kil in de publieke zaak.



**Hoop**



Het zou weleens kunnen zijn dat de jongste generaties in onze samenleving het níet beter krijgen dan hun ouders en grootouders. Misschien moeten we zelfs leren met minder genoeg te gaan nemen, omdat we een deel van onze collectieve welvaart inleveren. Na twee eeuwen economische en technologische vooruitgang, dreigen nu stagnatie en neergang. Tal van signalen staan op rood: niet-westerse grootmachten halen ons in, de aarde raakt ecologisch uitgeput, ongelijkheid neemt toe. Voor velen is dat een hard gelach.

Hoewel kabinet-Rutte IV in economie en samenleving investeert met ongekende geldbedragen onder het motto 'vooruitkijken naar de toekomst', zijn in politiek en samenleving nauwelijks vooruitgangsverhalen meer te horen. Daar overheersen juist 'achteruitgangsverhalen', waarin de toekomst een bedreiging is geworden die we moeten zien af te wenden. We staan op de rand van vernietiging van onze leefomgeving. Het lijkt een kwestie van nuchter realisme om de ernst van de problemen onder ogen te komen.

Dit negatieve toekomstbeeld kan de publieke zaak gemakkelijk verlammen. Met zulke donkere wolken boven onze

samenleving liggen apathie en cynisme op de loer. Mensen die optimistisch blijven, bestempelen we als wereldvreemd of naïef. Voor anderen krijgt het verleden nieuwe glans, terwijl dat verleden ook niet altijd even verheffend is geweest. Tegen deze spanningsvolle achtergrond van hoop spreken, is een waagstuk. Maar we kunnen niet zonder de deugd van hoop.

### **Een existentiële deugd**

De mens die hoopt is een *homo viator*, dat betekent ‘iemand die onderweg is’, aldus Josef Pieper. Deze typering van mens-zijn raakt het hart van de Bijbelse antropologie: mensen zijn pelgrims, altijd onderweg. Wie onderweg is, heeft een oriëntatiepunt of eindbestemming voor ogen. Daarmee kent hoop een negatief en een positief element. Hoop typeert de rusteloosheid van mensen en het ‘nog-niet’, maar ook het verlangen naar het goede, de zoektocht naar verbetering en vervulling. Hopen is het juiste midden tussen wanhopen enerzijds en het gerealiseerd hebben anderzijds.

Hoop is een van de drie theologale deugden, naast geloof en liefde. In het christelijk geloof heeft hoop voor alles te maken met het geluk in God, het Koninkrijk van God, de vernieuwing van de aarde. Hoop is dan ‘eschatologisch’ en overschrijdt de grenzen van onze tijdelijkheid. In Bijbelse teksten gaat hoop ook vaak over God die zal rechtdoen. God zal een einde maken aan het kwaad. Hoop is daarmee bij uitstek een deugd die de grenzen erkent van de macht van mensen. Op dit punt is hoop verwant aan de deugd van nederigheid. Hoop relateert de maakbaarheid en benadrukt onze afhankelijkheid.

Volgens sommige moderne denkers is hoop een deugd die beperkt is tot het christendom. Na ‘de dood van God’ is die betekenisloos geworden. Deze gedachte doet echter zowel het

mens-zijn als de deugd van de hoop tekort. Hoop is inherent aan mens-zijn, hoop is verbonden aan onze levenswil, aldus Cicero. Ook voor Immanuel Kant, de grote filosoof van de Verlichting, was de vraag 'Wat mag ik hopen?' een van de essentiële vragen voor het mens-zijn. Deze deugd heeft niet alleen religieuze betekenis, maar speelt ook een grote rol in het sociale en politieke leven. Noem het 'de kunst van mogelijkheden' ontdekken en ontwikkelen.

In het menselijk samenleven laat hoop zich samenvatten onder het motto 'met verwachting handelen'. Zoals filosoof Jan van der Stoep schrijft: 'Als mensen handelen, handelen ze vanuit de hoop dat hun handelen op een of andere manier effect zal hebben. (...)'. Waarom zouden mensen 'iedere morgen weer opstaan en naar hun werk gaan als ze niet de hoop zouden hebben dat ze op een of andere manier iets aan de samenleving kunnen bijdragen?' Hoopvol handelen betekent dus 'anticiperend handelen', creatief gebruikmakend van situaties die zich aandienen.

Hoopvol leven en handelen kennen een aantal dimensies. Hopen betekent allereerst openstaan voor het onverwachte, voor datgene wat zich in de toekomst aandient. Dat vraagt om oefening in vertrouwen (zie de deugd van geloof). Hoopvol handelen vraagt vervolgens ook om verbeelding, om het vermogen een voorstelling te maken van nieuwe handelingsperspectieven als situaties veranderen. Hoopvol handelen vereist ten slotte ook om volharding en geduld (zie de deugd van moed). Resultaten zijn niet onmiddellijk zichtbaar, tegenslagen kunnen zich voordoen en de praktijk kan weerbarstig zijn.

### **De gevaren van hoop**

Hoe belangrijk we hoop ook vinden in de politiek, het is ook altijd oppassen geblazen. Voor je het weet worden luchtkastelen



gebouwd, die later als ballonnen uit elkaar spatten. Dat is funest voor het vertrouwen in politiek en overheid. Misschien dat de ChristenUnie dat aanvoelt en daarom graag spreekt van 'hoopvol realisme'. We moeten ons inderdaad permanent bewust zijn van wat de Britse filosoof Roger Scruton 'de gevaren van valse hoop' noemde.

Een belangrijk gevaar is de verwarring van hoop met optimisme. Hoopvolle mensen lijken soms optimisten, maar bij nader inzien zijn het twee wezenlijk verschillende houdingen. Rabbijn Jonathan Sacks heeft daar wijze dingen over geschreven. 'Optimisme is het geloof dat de dingen beter zullen worden. Hoop is het vertrouwen dat wij samen de dingen beter kunnen maken. Optimisme is een passieve deugd, hoop een actieve. Er is geen moed voor nodig om een optimist te zijn, maar er is heel wat moed voor nodig om hoop te hebben.' Optimisme is abstract en naïef, optimisme kent geen ruimte voor kwaad en strijd.

In het verlengde hiervan ligt nog een veel groter gevaar: de verleiding van utopie en ideologie. Het verbeelden van een hoopvolle toekomst kan onrealistische proporties aannemen in de gedaanten van een utopie. In de geschiedenis van de twintigste eeuw hebben grote ideologieën zich daarvoor vatbaar getoond, zowel communisme als fascisme, alsook kapitalisme. Elk van deze ideologieën heeft visioenen van de ideale toekomst geproduceerd en er vervolgens naar gestreefd dat visioenen met machtsmiddelen te verwerkelijken. De gevolgen zijn desastreus geweest voor de vrijheid en humaniteit.

Wanneer ideologieën hun utopie beginnen te realiseren, treden ironisch genoeg een aantal mechanismen in werking die juist haaks staan op het principe van hoop. De utopie vertrekt vanuit een blauwdruk die als absolute norm wordt opgelegd aan de samenleving. Aanpassingen daaraan zijn moeilijk voorstelbaar. In plaats van openheid voor wat komen gaat en ruimte voor

nieuwe verbeelding, ontstaat een gesloten toekomstbeeld. Daarbij treedt een spiraal van geweld in werking om koste wat kost de doelen toch te realiseren. Voor onvolmaaktheid is geen ruimte, het 'nog-niet' kan niet blijven bestaan in een utopie.

### **Wegen van hoop**

Als hoop zowel een existentiële als een gevaarlijke deugd is, dan is de vraag hoe we op een goede manier hoop vormgeven in de publieke zaak. De valkuilen van gevaarlijke hoop kunnen we vermijden als we trouw blijven aan het beeld van hoop als 'onderweg zijn'. Econoom en christendemocratisch denker Bob Goudzwaard heeft daarvoor aanzetten gedaan, bijvoorbeeld in het boek *Wegen van hoop in tijden van crisis*. Goudzwaard geeft drie praktische richtingwijzers.

Ten eerste, de richtlijn van de periscoop. De periscoop is een instrument dat bijvoorbeeld diep onder water wordt ingezet, in een duikboot. *Peri* betekent rondom en *scope* betekent zien: rondom zien. Als ideologieën ons blikveld verkleinen en we opgesloten raken in een strijd om middelen voor gefixeerde doelen, staat de periscoop voor blikverruiming bij het zoeken naar nieuwe oplossingen. Die blikverruiming begint bij het terugkeren naar oorspronkelijke bronnen en richtinggevende principes, die door ideologieën zijn misbruikt of verwaarloosd.

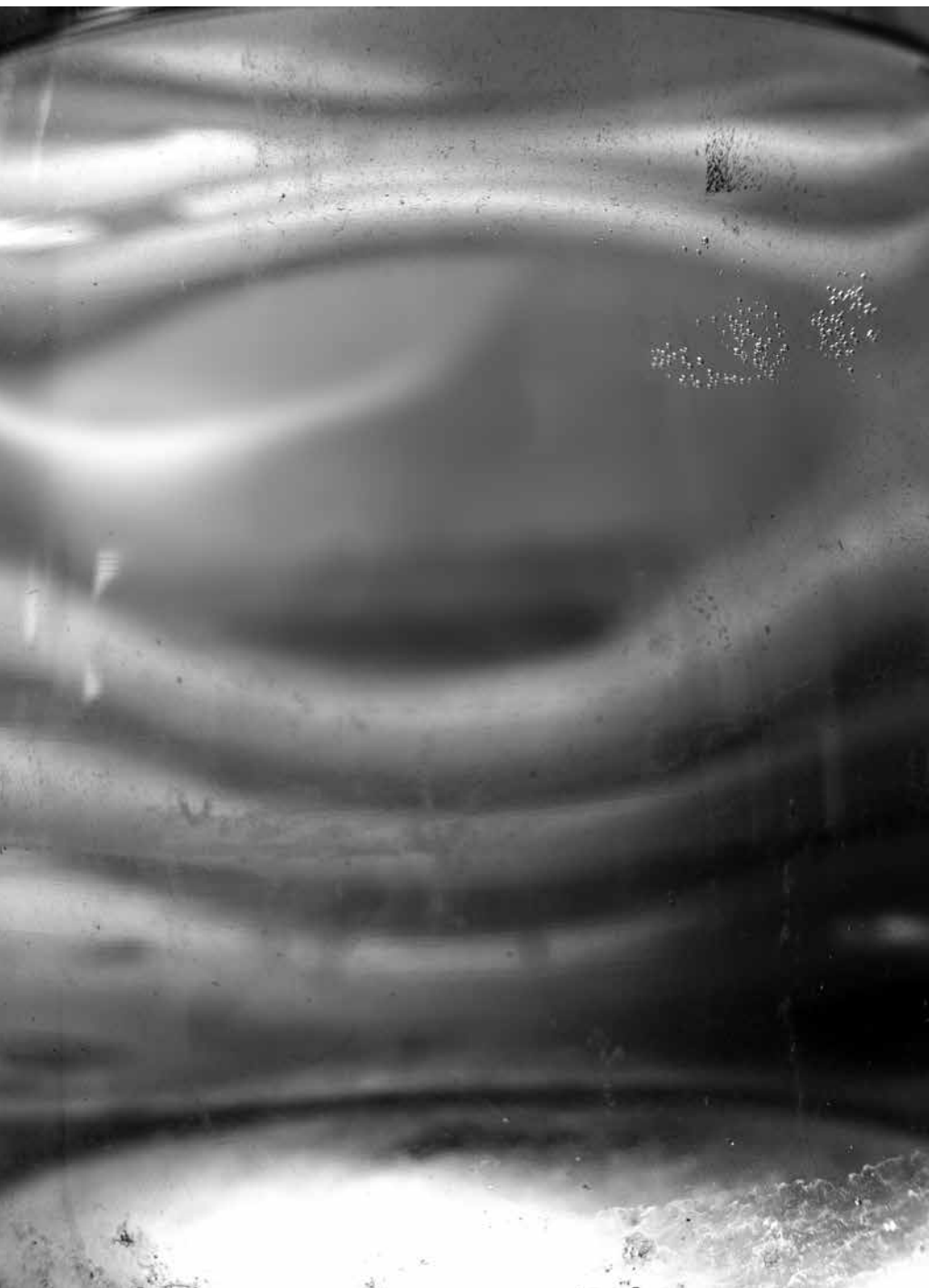
Ten tweede, de richtlijn van de mijnenveger. In conflictueuze situaties kan zomaar een neerwaartse spiraal ontstaan waarin een probleem steeds meer verergert. Voor je het weet ontstaat een politiek mijnenveld. Dat vraagt om de inzet van 'mijnenvegers', die de mijnen zoeken om ze vervolgens onschadelijk te maken. In plaats van een aanval met een tegenaanval te beantwoorden, nodigt deze richtlijn uit om een ander type reactie te geven. 'We komen dichterbij oplossingen door niet op symptomen af te gaan

en die te vernietigen, maar door de oorsprong van kwaadaardige actie te ontdekken en die bloot te leggen', aldus Goudzwaard.

Ten derde, de richtlijn van de touwladder. Het beklimmen van een touwladder vereist goed samenspel van handen en voeten en al helemaal op een schip op open zee. 'Om stap voor stap omhoog te gaan heb je handen en voeten nodig, waarbij het vooruitzetten van je handen langs het ene touw het volgen met je voeten langs het andere touw mogelijk maakt. (...) De handen helpen de voeten, zoals de voeten ook weer de handen helpen.' Dit beeld laat zien dat een kleine handeling weer een positief effect kan hebben op iets anders. Zoals een kleine negatieve handeling een neerwaartse spiraal in gang kan zetten, kan een kleine positieve handeling ook een opwaartse spiraal in beweging krijgen. Stappen kunnen elkaar opvolgen en zo zelfs een pad creëren of verbreden.

Kortom, deze eenvoudige beelden bieden een handelingsperspectief om in onzekere tijden met vertrouwen aan de slag te gaan. Onze opdracht is om gewoon maar 'op weg' te gaan bij het ontdekken en ontwikkelen van een hoopvolle toekomst. 'Kleine daden van echte rechtvaardigheid en liefde kunnen ertoe leiden dat zelfs de machtigste ideologieën worden ontwricht.' Dat heet in de taal van de Bijbel 'zegen'.

**Liefde**



‘We leven in een aandachtscultuur – in de betekenis van aandacht zoeken, niet aandacht geven’, schreef Bas Heijne in een essay voor *NRC*. Hij signaleert een constante drang tot zichtbaarheid, zeker in de digitale wereld van Instagram en andere sociale media. ‘Alles dient als illustratie bij het ik’, aldus Heijne. We doen massaal aan ‘publieke zelfvergroting’, een bijeffect van individualisering. Deze zelfvergroting heeft onze verhouding tot de wereld buiten onszelf op zijn kop gezet. Het kijken naar anderen heeft plaatsgemaakt voor het zelf gezien willen worden.

Het gevolg is dat ‘de ander’ slechts figurant is, alleen maar fungeert voor onze zelfbevestiging. Natuurlijk zijn we nog deel van groepen en verlangen we ernaar ergens bij te horen, maar dat ervaren we niet meer als vanzelfsprekend. Sterker nog, ook dat dreigt onderdeel van ons ego te worden: ‘groepsidentiteit is de grootste beker in je persoonlijke prijzenkast’, aldus Heijne. De prangende vraag is daarom hoe we de ander echt blijven zien, zonder die te reduceren tot ons decor. Het is de vraag naar gemeenschap, naar commitment voor zaken die groter zijn dan wijzelf.

Dit probleem is niet nieuw. Al decennia thematiseren sociologen het narcisme in het publieke domein, soms ook ‘expressief

individualisme' genoemd. Wel lijkt het in onze tijd intenser te worden en is het in toenemende mate ook een probleem in politiek en bestuur. De traditie van deugdethiek kan met de deugd van de liefde te hulp schieten om de ander te herwaarderen en het ego te relativieren. Liefde is bij uitstek een deugd die draait om het vergroten van relatiekracht. In de christelijke traditie is het zelfs de belangrijkste deugd. Zonder de liefde verbleken alle andere kwaliteiten, schreef Paulus in het Nieuwe Testament (1 Korinte 13).

### **Liefde voor de wereld**

Evenals de deugd van geloof op het eerste gezicht de wenkbrauwen doet fronsen in de context van politiek en bestuur, doet de deugd van de liefde dat vermoedelijk ook. Net als bij geloof maken we ook bij liefde graag scheiding tussen publiek en privaat. Liefde hoort thuis in de privésfeer. Liefde speelt zich immers af tussen mensen, heeft te maken met gevoelens en emoties en dat is iets voor families, vriendschappen, persoonlijke relaties. Het publieke leven draait om rationaliteit en instituties, daar verhoudt liefde zich moeilijk toe.

Politiek denker Hannah Arendt bestempelde liefde allereerst ook als zaak van de privésfeer. Toch ontdekte zij ook het belang van liefde in het publieke domein. Goed leven betekende voor haar betrokken zijn op de wereld. Dat engagement heeft liefde als drijvende kracht. Ze sprak daarom wel van *amor mundi*, 'liefde voor de wereld'. Die liefde zet aan tot publieke verantwoordelijkheid.

Welbeschouwd voegt Arendt zich daarmee in een oude traditie: Aristoteles achtte vriendschap al van groot belang in de politieke gemeenschap. In zijn *Ethica* besteedt hij veel aandacht aan vriendschap en het goede leven. Vriendschap was voor Aristoteles zelfs een deugd, bekend onder de Griekse term *philia*.

Het is een deugd die draait om genegenheid, vriendelijkheid en welwillendheid. Net als rechtvaardigheid is vriendschap een kracht die gemeenschap kan stichten. Maar waar rechtvaardigheid zoekt naar gelijkheid, kan vriendschap verschillen ook laten bestaan. Wat vrienden delen is hun gemeenschappelijke zorg voor de wereld.

Ook in de politieke filosofie van Johannes Althusius, een calvinist uit de laat-zestiende en vroeg-zeventiende eeuw (en tegenpool van zijn tijdgenoot Thomas Hobbes) vormt publieke liefde vanuit gemeenschappelijke zorg voor het goede de basis van de publieke zaak. Volgens Althusius zijn mensen 'symbiotics', inherent aan elkaar verbonden wezens. In het verlengde daarvan is politiek 'de kunst van het samenbrengen' met het doel harmonie en geluk te bevorderen. Vanuit een grondtoon van liefde en besef van wederzijdse kwetsbaarheid zijn mensen gericht op samenwerken.

Alle reden dus om aanvankelijk ongemak bij publieke liefde te boven te komen. Iemand die dat lukte in onze tijd was burgemeester Eberhard van der Laan. Hij overleed in 2017 en schreef kort voor zijn dood een afscheidsbrief aan Amsterdam, waarin hij sprak van 'lieve Amsterdammers' en waarin hij Amsterdam de 'liefste stad' van de wereld noemde. Het waren woorden van vriendelijkheid en genegenheid voor publieke zaak en samenleving, die aansporen tot verbondenheid. 'Zorg goed voor de stad en voor elkaar', was zijn slotzin.

### **Vreugdevolle zorg**

Naast publieke liefde als *philia* of vriendschappelijkheid heeft zich een tweede perspectief op liefde als publieke deugd ontwikkeld in de westerse geschiedenis. Die is bekend onder de Griekse naam *agape*, later vertaald naar het Latijn in *caritas*, waarin het draait om een verstrekkende liefde die wij doorgaans associëren met



naastenliefde. *Caritas* klinkt door in een Nederlandse term als 'charitatieve instelling'. In het vocabulaire van de Bijbel hebben we het dan vaak over de 'zeven werken van barmhartigheid' (de hongerige voeden, armen kleden, doden begraven, zieken verzorgen, enzovoorts).

Politiek filosoof Govert Buijs heeft laten zien hoe deze vorm van liefde het publieke domein diepgaand heeft beïnvloed en spreekt zelfs van een 'agapeïsche revolutie' die heeft plaatsgevonden in de westerse geschiedenis, wat zichtbaar is in de oprichting van tal van instellingen op bijvoorbeeld het gebied van zorg en welzijn. Die zijn bij uitstek de erfenis van de christelijke traditie. De term *agape* heeft zijn oorsprong in Bijbelse bronnen. Het woord is gemunt bij het maken van een Griekse vertaling van het Oude Testament en heeft later in het Nieuwe Testament ook een prominente plaats gekregen. Daarmee is niet gezegd dat het christendom een monopolie heeft op *agape*, integendeel.

Volgens Buijs is de notie van barmhartigheid of naastenliefde niet helemaal toereikend voor *agape*. Naastenliefde kan nogal toberig klinken, uitgaan van zelfverloochening en ongemakkelijke gevoelens van afhankelijkheid oproepen. Bij *caritas* gaat het volgens hem om iets anders, namelijk 'om iemands concrete commitment aan het opbloeien van iemand of iets anders op weg naar gedeelde vreugde'. Liefde draait in deze visie om actieve inzet voor elkaar op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid, om besef van wederzijdse afhankelijkheid en het opbouwen van iets moois, om commitment in tijden van moeite, denkend vanuit overvloed en niet vanuit schaarste (een punt dat bij de deugd van gelatenheid nog een keer terugkomt). Dankbaarheid over wat jezelf als mens gegeven is, vormt daarvan de innerlijke grondtoon.

De praktische vraag die zich natuurlijk vroeg of laat aandient, is: wie moet je dan concreet liefhebben? Wie 'de mensheid'

liefheeft, richt zich op een abstractie en loopt het gevaar om zich om geen enkel mens in het bijzonder te bekommeren. Maar wie zich inzet voor een concreet persoon, gaat aan veel andere mensen voorbij die misschien zelfs meer hulp nodig hebben. De kerkvaders worstelden hier al mee en gaven het advies om dicht bij huis te beginnen: je eigen familie, je directe sociale omgeving en wie daarin op je pad komt. Naar gelang je vermogen wordt de kring groter en kan je solidariteit zelfs mondiale omvang aannemen. Augustinus sprak in dit verband over *ordo amoris*, 'een orde van liefde'. Er zijn praktische begrenzingen, maar principieel is de reikwijdte van *caritas* universeel: zelfs je vijanden moet je liefhebben.

Paus Franciscus heeft in zijn encycliciek *Laudato Si* betoogd dat deze liefde zich niet beperkt tot de mensheid, maar geldt voor de hele schepping. Hij spreekt van een 'beschaving van liefde' die zich richt op het behoud van de bedreigde wereld. De liefde moet ons aansporen tot 'grote strategieën die doeltreffend het verval van het milieu stoppen'. We moeten werken aan een 'cultuur van zorg' in het gemeenschappelijk huis dat God ons heeft toevertrouwd, aldus Franciscus.

### **Liefde als mysterie**

Naast vriendschap en naastenliefde kennen we vanouds nog een derde begrip van liefde: *eros*. Daaronder verstond de klassieke cultuur wat anders dan de moderne fascinatie voor naaktheid en consumptieve erotiek. *Eros* kenmerkt zich eerder door verhulling, mysterie en schoonheid. Het is hartstochtelijke liefde of passie, die overrompelt en fungeert als inspiratiebron: 'de door eros aangedreven ziel brengt mooie dingen en vooral mooie handelingen voort met universele waarde', schrijft de Duits-Koreaanse filosoof Byung-Chul Han.

*Eros* kan daardoor een inspiratiebron zijn voor maatschappelijk engagement, betoogt bestuurskundige Ringo Ossewaarde. 'Eros zorgt voor bezieling, creativiteit, en het loskomen van het alledaagse, van het bekende, van het huishoudelijke.' *Eros* kenmerkt zich door anti-instrumenteel denken. Deze vorm van liefde is juist lichtzinnig, wanordelijk en speels. Precies daardoor kan *eros* een tegenwicht bieden aan het dominante beheersingsdenken en daartegenover een bevrijdende kracht vormen. Dat maakt *eros* potentieel een bron van innovatie.

In de relatie tot de andere twee vormen van liefde, *philia* en *agape*, verdiept *eros* een belangrijk aspect in de omgang met 'de ander'. Doordat *eros* anti-instrumenteel van karakter is, verzet *eros* zich tegen de objectivering van de ander. 'De *eros* in eigenlijke zin richt zich op de ander die zich niet in het regime van het ik laat schikken', aldus Han. Met andere woorden, deze liefde wil juist de andersheid van de ander rechtdoen en 'bevrijdt de eenling uit zijn narcistische hel.' *Eros* wil de eigenheid en vreemdheid van de ander beschermen, om zo 'het gelaat van de ander' (naar een term van de Joodse filosoof Emmanuel Levinas) recht te blijven doen. Dat is misschien wel de grootste uitdaging voor onze tijd als het gaat om publieke liefde.

**Nederigheid**



In tijden van onzekerheid klinkt vaak de roep om robuust leiderschap. We verlangen dan naar iemand die in staat is om orde in de chaos te scheppen, iemand die vertrouwen krijgt en gezag geniet. Bijvoorbeeld bij de bestrijding van een pandemie of na een terreuraanslag. Daadkracht en doorzettingsvermogen zijn dan sleutelwoorden en dat is begrijpelijk. Twee verleidingen liggen daarbij echter op de loer. De eerste is die van technocratie, waarin wetenschappelijke expertise de macht krijgt. De tweede is die van autocratie, waarin een volksheld als een soort charismatisch leider verlossing moet brengen.

Wat ze gemeenschappelijk hebben is verlangen naar maakbaarheid en een afkeer van doormodderen. Hoe voorstelbaar ook, het is spelen met vuur. De oude Griekse denkers typeerden de verleiding van volmaaktheid al als hoogmoed, die ze *hybris* noemden. In de twintigste eeuw hebben tal van politiek filosofen laten zien hoe gevaarlijk het verlangen naar een sterke leider is. Sterk leiderschap, in de vorm van de technocraat of de autocraat, is niet alleen problematisch vanwege de praktische onhaalbaarheid, maar vooral ook omdat het vrijheid en pluraliteit onder druk zet. Waar machtsconcentraties te groot worden en tegenspraak

wordt weggewuifd, blijft er van democratie weinig meer over.

Vandaag de dag lopen middenpartijen het risico om voor de eerste verleiding van technocratie te vallen, door de nonchalance waarmee soms wetenschappelijke adviezen worden opgevolgd. Populisten flirten met de tweede verleiding van autocratie, door impliciet of expliciet sympathie te tonen voor buitenlandse politieke leiders met dictatoriale trekken. Ook binnen partijen wordt het democratisch proces met tegenspraak van leden of afdelingen soms maar hinderlijk gevonden. Volgens commentatoren wankelt de democratie en dreigt innerlijke uitholling van democratische waarden. Tegen deze achtergrond biedt de deugd van nederigheid perspectief.

### **Goden en mensen**

Hoewel hoogmoed al in de klassieke oudheid als ondeugd werd beschouwd, zagen de oude Grieken nederigheid toen niet als de deugd die in het midden ligt. Je moest jezelf weliswaar niet overschatten en daarvoor was de deugd van gematigdheid of zelfbeheersing belangrijk, maar nederigheid was in de klassieke oudheid een verachtelijke houding. Nederigheid werd opgevat als jezelf verlagen. Dat klinkt ook door in het Latijnse woord *humilitas*, dat etymologisch verwant is met 'humus' oftewel 'datgene wat naar de aarde ruikt'. Dat paste niet bij aristocraten die in het publieke domein van de stadstaat, de *polis*, wilden optreden. Aristoteles bepleitte juist grootmoedigheid als deugd en benadrukte het verlangen naar grootsheid.

Pas met de intrede van het christendom werd nederigheid een deugd in de westerse cultuur. Voor kerkvader Augustinus was het zelfs één van de belangrijkste deugden. In de christelijke traditie draait nederigheid primair om de verhouding tussen mens en God. Hoogmoed is het begin van alle zonde, aldus Augustinus,

en nederigheid het begin van liefde en gehoorzaamheid. Nederigheid is zo een kwaliteit die de gelovige helpt om een juiste houding in te nemen tegenover zijn schepper. Ze is een spirituele houding die ontvankelijkheid voor genade bevordert. In de woorden van Thomas van Aquino: nederigheid herinnert ons eraan dat we mensen zijn en geen goden.

Voor Augustinus is nederigheid overigens niet slechts een religieuze deugd, maar ook een politieke. Net zoals Aristoteles specifieke deugden in de Griekse stadstaat onmisbaar vond, gold dat ook voor Augustinus in relatie tot het Romeinse rijk. Het verval van Rome was volgens de kerkvader het gevolg van hoogmoed en een gebrek aan nederigheid. De stad ging volgens hem ten onder aan een oeverloos machtsverlangen, waarmee de bestuurders voorbij hun grenzen gingen. De Romeinse heerser vergat dat hij ook slechts mens was en dat 'noch de keizer, noch de staat een middel tot verlossing kan zijn.' Kortom, volgens Augustinus staat of valt het succes van een politieke gemeenschap met het beoefenen van nederigheid.

### **De juiste zelfkennis**

Nederigheid is dus een deugd die wezenlijk is op religieus en politiek niveau. Kijken we nog wat preciezer dan draait het bij nederigheid uiteindelijk om de juiste zelfkennis. Nederigheid is een kwaliteit die verstandige zelfreflectie cultiveert, het is zogezegd een epistemische deugd. Een nederig mens ziet zijn eigen beperktheid en erkent dat hij zichzelf niet heeft gemaakt en ook niet het centrum van het universum is. Nederigheid draait zo om het temperen van groothedswaanzin en bevordert een realistische visie op de mens, zijn verhouding tot de wereld en een juiste inschatting van zijn capaciteiten.

Dat klinkt wat toberig wellicht, maar toch is nederigheid



een kwaliteit te noemen. Het adagium 'ken uzelf' geldt al eeuwen als wezenlijke voorwaarde om een goed leven te kunnen leiden. Nederigheid is precies op deze zelfkennis gericht en is niet bedoeld om permanent op falen en mislukking te wijzen. Nederigheid stimuleert mensen in tijden van succes tot werkelijkheidszin en vormt een aanmoediging om te blijven groeien. Nederigheid behoort volgens Thomas van Aquino zelfs bij het streven naar excellentie; nederigheid is een vorm van grootsheid juist doordat de nederige mens zichzelf behoedt voor misplaatste zelfoverschatting.

De deugd van nederigheid vraagt dus aandacht voor onvolmaaktheid als element van de menselijke conditie. Nederigheid is overigens niet slechts een individuele opgave, maar vooral ook een collectieve. Deze deugd daagt de publieke zaak als geheel uit, zijn macht niet te overschatten. Politiek en overheid die telkens ambities te rooskleurig inschatten, lokken slechts teleurstelling uit en verliezen het vertrouwen van de samenleving. Nederigheid prikkelt politiek en overheid dus tot realisme in beleidsambities, door actief rekening te houden met onvolmaaktheid van beleid.

### **Democratische deugd**

Nederigheid brengt niet alleen juiste zelfkennis en realisme, maar verandert ook de intermenselijke verhoudingen op een positieve manier. De middeleeuwse mysticus Bernhard van Clairveaux heeft hierover geschreven in de context van het kloosterleven, waar nederigheid een deugd is die broederschap tussen monniken versterkt. Maar zijn inzichten gelden ook in de buitenwereld. Nederigheid gaat gepaard met compassie, de wil tot vergeving en het intomen van arrogantie. Bij nederige mensen gaat besef van eigen beperkingen niet gepaard met cynisme, maar met waardering voor en generositeit richting de inbreng

van anderen. Nederigheid bevordert dus mildheid en openheid voor alternatieve gezichtspunten.

Daarmee toont zich de democratische betekenis van nederigheid, aldus de Amerikaanse politiek theoreticus Mark Button. Nederigheid ziet hij als een actuele politieke deugd die waardering voor democratie en pluraliteit bevordert. Nederigheid cultiveert volgens hem een houding van aandachtig luisteren naar de inbreng van politieke opposenten en bevordert een welwillende openheid voor tegenspraak. Democratische nederigheid beschermt de publieke zaak tegen politiek dogmatisme 'dat de illusie van morele volledigheid voedt en dat een wil tot dominantie of overheersing uitdrukt'.

Democratische nederigheid waardeert dus meerstemmigheid en onvolmaaktheid in de politiek. Het is 'een heilzame deugd voor vloeibare en snel veranderende laatmoderne samenlevingen, doordat het democratische burgers en hun leiders bevrijdt van gevaarlijke dromen van volledigheid'. Democratische nederigheid daagt daarom uit om andersdenkenden niet te snel uit te sluiten van het publieke en politieke debat. De zoektocht naar consensus in de politiek gaat logischerwijs vaak gepaard met taal en argumentatie die verschillen overstijgt, maar de keerzijde daarvan is dat voortijdig belangrijke inzichten en tegenstemmen uit het debat geweerd worden. Luisteren naar fundamenteel andere stemmen helpt oefenen in morele groei en biedt kansen tot wederzijds leren.

In een tijd waarin politici steeds minder geneigd zijn serieus te luisteren is dit pleidooi voor democratische nederigheid zelf een tegendraads geluid. Wie zich serieus zorgen maakt over het innerlijke verval van de democratie kan niet om dit perspectief heen. Nederigheid in de politiek is misschien wel de enige innerlijke buffer tegen de uitsluitende tendensen van technocratie en autocratie.

### **Voorbij managerialisme**

Niet alleen in het politieke debat is nederigheid een onmisbare deugd om openheid naar anderen te bevorderen, ook in het openbaar bestuur (tussen minister/wethouder en ambtenaren) en in de uitvoeringspraktijk (tussen managers en professionals) biedt nederigheid perspectief. Het alom verfoeide managerialisme in (semi)publieke organisaties wordt doorgaans opgevat als besturingsmodel dat vanuit wantrouwen ambtenaren en professionals in de uitvoering beperkt in hun ruimte. Recente literatuur in de organisatiewetenschappen laat zien dat nederigheid uitdaagt tot een ander type organisatie en management.

In de context van organisaties en samenwerking tussen professionals betekent nederigheid een houding van kwetsbaarheid aannemen, je openstellen voor feedback bij gemaakte fouten en de wil om van anderen te leren. Nederigheid impliceert ook de erkenning dat anderen eveneens goede kwaliteiten hebben en op sommige punten zelfs beter zijn dan jijzelf. Anders gezegd, nederigheid is een deugd die de onderlinge samenwerking stimuleert op basis van wederzijds vertrouwen en acceptatie van wederzijdse beperkingen. Noem het een coöperatieve deugd, gericht op leren en ontwikkelen.

Nederigheid daagt ook uit tot een andere leiderschapsstijl. Nederig management neemt de juiste zelfkennis als vertrekpunt van besluitvorming. Realisme over eigen capaciteiten en beperkingen als leider verkleint fouten in de uitvoering. Een nederige leider (politiek bestuurder of ambtelijk manager) is bovendien niet bang om zijn of haar keuzes van toelichting te voorzien en staat open om te leren van inbreng van ambtenaren of uitvoerende professionals. Daarmee neemt de consistentie in beleid en uitvoering toe en groeit de verbetercapaciteit van organisaties. Nederig management bevordert zo de creativiteit en adaptiviteit in organisaties.

Tot slot kan nederigheid ook de opstelling van uitvoeringsdiensten richting burgers veranderen. Nederigheid als deugd die erkenning vraagt voor onvolmaaktheid daagt politici tijdens de beleidsontwikkeling en professionals in de uitvoering ook uit om met meer mildheid naar cliënten te kijken. Nederigheid tempert zo de bikkelharde focus op individuele verantwoordelijkheid en sanctionering bij fouten. Daarmee helpt nederigheid om publieke dienstverlening socialer te maken, met meer ontvankelijkheid voor de kwetsbaarheid van burgers.



**Dienstbaarheid**



‘Is de politiek er nog wel voor ons?’ Dikwijls klinkt deze vertwijfelde of zelfs wanhopige vraag in gesprekken met burgers. ‘Zakkenvullers’ worden politici dan vaak genoemd. Veel burgers hebben het gevoel dat politici er alleen voor hun eigen carrière en ambities zitten en nauwelijks oog hebben voor de belangen van de samenleving. Eenzelfde verwijt klinkt ook geregeld aan het adres van ambtenaren. Veel burgers hebben de ervaring dat overheid, of dat nu een gemeente is of een uitvoeringsdienst, niet thuis geeft en mensen aan hun lot overlaat. Of ze hebben het gevoel dat de overheid hun alleen maar last bezorgt door ingewikkelde systemen en bureaucratische toestanden.

Dit cynisme, terecht of niet, valt wel te begrijpen. In de achterliggende decennia is de publieke zaak drastisch uitgekleed. Tal van diensten zijn geprivatiseerd of gedigitaliseerd en daarmee nogal eens ontzield geraakt. De verzorgingsstaat is door toenemende kosten steeds meer een beheersingsopgave geworden, waarbij een op zichzelf niet onredelijk beroep op eigen verantwoordelijkheid een ordinaire bezuiniging dreigt te maskeren. Ook helpt het niet mee dat de overheid het (internationale) bedrijfsleven dikwijls de hand boven het hoofd houdt, of op zijn minst die schijn wekt.



Inmiddels lijkt de wal het schip te keren. Van links tot rechts klinken pleidooien voor een herwaardering van de publieke zaak. Het beeld van de 'BV Nederland' is zelfs door de VVD en onze liberale minister-president verworpen. In plaats daarvan is in het publiek debat het beeld van Nederland als 'thuis' of een 'gemeenschappelijk huis' populair geworden. In die laatste term klinkt de katholieke notie door van het *bonum commune*. Daarop moet de inzet van politici en het werk van ambtenaren gericht zijn. Tegen deze achtergrond is de deugd van dienstbaarheid relevant.

## **Dienen**

In de wereld van macht en eer klinkt een deugd als dienstbaarheid op het eerste gehoor zwak, zeker in een tijd waarin sterke leiders met vaderprenties hun rentree maken (zie ook de deugd over nederigheid). Toch is dienstbaarheid bij nader inzien een woord dat diep verbonden is met politiek en overheid. Ons woord 'minister' is overgenomen uit het Latijn en betekent 'dienaar'. Al eeuwenlang is dit woord in gebruik om het werk van machthebbers en bestuurders te typeren, zowel in de politiek als ver daarbuiten. Dienstbaarheid is een van de cruciale deugden voor het kloosterleven in het algemeen en voor de rol van de abt in het bijzonder.

In de christelijke traditie draait dienstbaarheid om een houding van 'de minste' willen zijn, in navolging van Jezus zelf, die sprak over leiders die dienaars moesten worden en daarin vooropging door het wassen van de voeten van zijn leerlingen. Dienstbaarheid is het afzien van roem voor jezelf, van heerschappij willen voeren en 'eigen succes eerst'. Het gaat erom dat dienaren de bloei van de gemeenschap bevorderen, zodat 'het goede gebeurt', zoals benedictijn Wil Derkse dat noemt. Dienstbaar zijn betekent

beschikbaar zijn om een bijdrage te leveren ten behoeve van anderen.

Dienstbaarheid is daarmee een deugd die het denken over leiderschap op zijn kop zet. ‘Dienstbaarheid is de deugd die diepte en glans geeft aan gezag. Zij laat niet toe dat leidinggeven ontaardt in brute machtsuitoefening’, aldus Roel Kuiper. Dat kan immers gemakkelijk gebeuren, tal van valkuilen liggen op de loer: de neiging om de baas te spelen, je als vaderfiguur op te stellen of de eigenaar uit te hangen. Maar de overheid kan geen vaderfiguur zijn voor een samenleving, de staat is geen eigenaar van Nederland als gemeenschappelijk huis. De overheid kan geen troost en geborgenheid bieden en de publieke zaak is niemands bezit. Wil de publieke zaak inderdaad publiek (openbaar, gemeenschappelijk) blijven, dan is de overheid op zijn best huismeester en dat is een dienstbare functie.

In een dienstbare rol als huismeester heeft de overheid een taak in het soepel laten verlopen van elementaire processen, het plegen van benodigde reparaties, het creëren van randvoorwaarden voor een goed gemeenschappelijk leven. Een dienstbare overheid heeft dus een ondersteunende functie. Dat betekent niet perse alleen maar een zachte hand, ook niet in de christelijke interpretatie. Jezus veegde tamelijk hardhandig de handelaren van het tempelplein en wanneer de apostel Paulus de overheid ‘Gods dienaars’ noemt, dan spreekt hij ook over het straffen van kwaad. Kortom, waar nodig treedt een dienstbare huismeester op robuuste wijze vermanend of corrigerend op.

### **Gehoor geven**

Om een effectieve dienaar te zijn die het vertrouwen heeft van burgers, moeten politici, ambtenaren en bestuurders dienstbaarheid laten vergezellen door de deugd van gehoorzaamheid.

Politieken bestuur geven richting, dat is een onmiskenbaar aspect van leiderschap. Toch begint richting geven bij 'gehoor geven aan'. Dan gaat het om het opmerken van een appel dat mensen op je doen. Een politicus, ambtenaar of bestuurder die gehoor geeft kan ook responsief zijn, door te antwoorden met richtinggevend beleid. Zonder gehoorzaamheid als deugd is het gevaar groot dat de overheid allerhande diensten gaat aanbieden die slechts vervreemding oproepen bij burgers. Daarom is het belangrijk dat politici en beleidsmakers aandacht en luistervermogen cultiveren. Ook hier kan de benedictijnse spiritualiteit weer inspireren. Benedictijnse stuurmanskunst, zo schrijft Wil Derkse, vereist 'gespitste en alerte oplettendheid, luisteren met het oor van het hart'.

Bij het verlangen om vertrouwen van de samenleving te herwinnen door dienstbaar handelen ligt intussen een grote valkuil op de loer: slaafsheid. Dat gebeurt wanneer de overheid bepaalde belangengroepen disproporzionele invloed laat uitoefenen op haar beleid of wanneer ze permanent de grillen van de publieke opinie volgt. Dan vervalt gehoorzaamheid in schoothondjesgedrag. Dat miskent dat de volkswil permanent verdeeld is (al doen sommige politici anders geloven) en bovendien onredelijk of zelfs tiranniek kan worden. In zo'n situatie verliest de overheid zicht op haar roeping van rechtdoen en vrede zoeken.

Bij het gehoorgeven aan de noden en wensen van de samenleving staan politici en beleidsmakers daarom voor de uitdaging om hun zelfstandigheid te bewaken. De opgave is om eenkennigheid of selectief luisteren te vermijden. Politiek en bestuur moeten per definitie omgaan met tegengestelde belangen en daartussen zo goed mogelijk harmonie zoeken. De publieke zaak heeft altijd met meervoudigheid te maken: dienstbaarheid is daarom ook altijd meervoudig.

## **Faciliteren**

De vraag is vervolgens wat dienstbaarheid betekent in een tijd waarin samenwerking belangrijk is. In een eerdere publicatie heb ik het beeld van de coöperatiemaatschappij uitgewerkt. Daarin werken burgers, professionals en ambtenaren gezamenlijk aan de oplossing van publieke vraagstukken. Met 'coöperatiemaatschappij' wordt uitgedrukt dat verantwoordelijkheden gespreid zijn en eigenaarschap gedeeld wordt. De overheid regelt dan niet alles centraal via een bureaucratische organisatie (verzorgingsstaat), maar stuurt ook niet slechts op afstand door toezicht te houden (neoliberalisme).

Een dienstbare overheid moet balans vinden tussen 'roeien' en 'sturen', zo betogen de Amerikaanse bestuurskundigen Janet en Robert Denhardt in hun boek *The New Public Service*. Die servicegerichte taak vatten de auteurs in beeldrijke taal. Overheidsdienaren kunnen 'facilitators' zijn van participatie en democratische dialoog. Ze kunnen 'bemiddelaar' zijn tussen verschillende partijen. Laat hen ook 'katalysator' zijn van gemeenschapsvorming, 'hoeders' van publieke instellingen en 'beheerders' van gemeenschappelijke bronnen. Deze termen draaien steeds om één ding: het ondersteunen van harmonisch samenspel in de samenleving.

## **Bescheiden opstellen**

Bij de uitvoering van publieke dienstbaarheid is de zojuist genoemde slaafsheid niet de enige valkuil. Een andere en minstens zo reële valkuil is oeverloze bemoeizucht. Huismeesters kunnen zonder dat ze de baas zijn wel degelijk te dominant worden. Socioloog Willem Trommel heeft dat eens prikkelend 'gulzig bestuur' genoemd, waarmee hij wees op de tendens om met goede bedoelingen steeds verder te interveniëren in

het samenleven en daarbij burgers voor het karretje van beleid te spannen. Politici en beleidsmakers moeten daarom ook alert zijn dat hun dienstbaarheid niet omslaat in ongewenste opdringerigheid, met als gevolg dat daardoor het goede samenspel in een coöperatiemaatschappij verstoord raakt.

Om politiek en overheid hiervoor te hoeden is het belangrijk om dienstbaarheid te verbinden met de deugd van bescheidenheid. Bescheidenheid is ook onderdeel van de kardinale deugd van maathouden en verwant met nederigheid, maar toch ook onderscheiden daarvan. Bescheidenheid draait om oog hebben voor sociale verhoudingen. Wie bescheiden is plaatst zichzelf niet teveel op de voorgrond, maar gedraagt zich ingetogen en niet opgeblazen. Dat is niet vanwege onvolmaaktheid of juiste zelfkennis (zie de deugd van nederigheid), maar vanuit het besef dat bescheidenheid de sociale ruimte voor anderen openhoudt.

Om een dienstbare huismeester te zijn moeten politiek en bestuur zich dus terughoudend kunnen opstellen. Dat is uitnodigend voor andere actoren uit de samenleving die op hun beurt ook de taak hebben om dienstbaar te zijn aan het gemeenschappelijk goede. Iedereen heeft recht op verantwoordelijkheid en om dat recht te kunnen realiseren is het nodig dat de overheid zich niet te dominant opstelt. Hier zijn we bij een kernpunt uit het christelijk-sociaal denken, namelijk dat de overheid niet alle verantwoordelijkheden uit de samenleving mag overnemen. Dat is wellicht de grootste uitdaging voor politiek en overheid die opnieuw in de gunst bij het volk moeten komen en weer moeten bewijzen dat de politiek er wél voor mensen is.

**Gelatenheid**



‘Stilstand is achteruitgang’, luidt het spreekwoord dat mensen aanspoort tot permanente activiteit en ontwikkeling. Wie niet in beweging blijft wordt ingehaald door anderen en verliest aan betekenis. Als moderne samenleving zijn we dit adagium bloedserieus gaan nemen en in het neoliberale tijdperk, waarin competitie en concurrentie centraal staan, is het zelfs de hoogste norm geworden. Het tragische resultaat ervaren we inmiddels volop met toenemende cijfers over prestatiedruk, werkstress en burn-out. We zijn een overspannen samenleving geworden.

De samenleving kijkt op dit punt vol verwachting naar politiek en overheid, maar de ironie is dat de publieke zaak aan dezelfde kwaal leidt. De politiek is volgens Wouter Beekers ‘sprintpolitiek’ geworden, waarin politici permanent haast hebben, eindeloze scoringsdrift tonen met Kamervragen, moties en mediaoptredens. En de overheid heeft zich ontwikkeld tot ‘prestatiestaat’, door politicoloog Jos de Beus ooit treffend ‘ADHD-bestuur’ genoemd. Dat bestuur kenmerkt zich door een permanente veranderdrift, met continu nieuwe hervormingsagenda’s en oeverloze stapeling van beleidsambities. En dat alles om zijn legitimiteit te bewijzen aan de samenleving.



Geen wonder dat ook politici en bestuurders uitvallen vanwege burn-outklachten of omdat ze uit teleurstelling het bijltje erbij neergooien. Om de samenleving te laten ontspannen, moeten politiek en overheid allereerst zelf onder de prestatiedruk vandaan komen. Anders leidt de lamme de blinde. We hebben dus ontspanning in de publieke zaak nodig. Dat is deels een kwestie van structuur en beleid, maar zeker ook een kwestie van cultuur en mentaliteit. De laatste deugd die hier centraal staat is daarom gelatenheid.

### **Kunnen laten gebeuren**

Net als bij nederigheid laat de term ‘gelatenheid’ doorgaans een negatieve eerste indruk achter, zeker bij moderne mensen. Bij gelatenheid denken we al snel aan passiviteit en onverschilligheid, zoals ‘gelaten je schouders ophalen’, als teken van desinteresse en achteloosheid. Of erger nog, als teken van apathie vanuit lijdzame berusting. In de politiek is zo’n houding taboe, want burgers en media verwachten engagement, oprechte bezorgdheid en verontwaardiging. Het is moreel gezien haast onmogelijk geworden om als bestuurder te zeggen dat je iets niet kunt doen.

Toch is daarmee het laatste woord over gelatenheid niet gezegd. Onder de oppervlakte van onze alledaagse associatie met dit woord schuilt een diepe wijsheid: gelatenheid als betekenisvolle houding. De term ‘gelatenheid’ is afkomstig van de geleerde mysticus Meister Eckhart en dateert uit de dertiende eeuw. Eckhart muntte de term *gelâzenheit*, waarmee hij doelde op een morele en spirituele houding die geen negatieve maar juist een vreugdevolle klank had. Het is bij Eckhart bovendien een woord met een actieve betekenis: ‘kunnen laten gebeuren’.

Voor Eckhart had gelatenheid (primair in de verhouding tussen mens en God) te maken met ‘leeg worden’ van alle onrust, van alles

wat je bezet en opjaagt. Gelatenheid betekent dan allereerst het vermogen tot loslaten. Dit is de uiterlijke kant van gelatenheid. Vervolgens is gelatenheid ook een innerlijk vermogen van 'laten zijn'. Dat heeft met ontvankelijkheid te maken voor dimensies van het leven die niet beheersbaar zijn, of die alleen tevoorschijn komen bij het loslaten van de logica van maakbaarheid. Zo is gelatenheid wezenlijk voor het ervaren van vrijheid; 'laten zijn' betekent ook vrij-zijn.

Gelatenheid is in onze tijd een houding die haaks staat op en tegenwicht wil bieden aan de teneur van maakbaarheid, aan de drift om alles onmiddellijk ter beschikking te willen hebben. Gelatenheid bevecht zo een politieke, sociale en existentiële ruimte voorbij de druk tot prestaties en succes, waarin je altijd beschikbaar moet zijn. Natuurlijk is dat spannend, want wat er gebeurt tijdens het 'laten gebeuren' is onvoorspelbaar. Daarom is de diepste zin van gelatenheid ook een 'je verlaten op', waarbij het gaat om vertrouwen op, wat herinnert aan de deugd van geloof.

### **Publieke rust**

De verbinding tussen de publieke zaak en de deugd van gelatenheid kan, zelfs wanneer je gelatenheid positief opvat, vreemd overkomen. Politiek draait om handelen, besturen gaat om interveniëren. In termen van politiek denker Hannah Arendt behoort politiek tot de *vita activa*. Sterker nog, zij beschouwde het leven in de publieke zaak als hoogste vorm van menselijk bestaan. Kan rust een wezenlijk onderdeel van politiek en bestuur zijn?

Hoewel voor Arendt het actieve bestaan en de politiek nauw verbonden zijn, heeft ook de *vita contemplativa* uiteindelijk wel een rol in de publieke zaak. Politiek handelen draait volgens haar om bezonnen oordelen (denk aan de deugd verstandigheid) en daarvoor is volgens haar denkruimte, distantie en beschouwing

nodig. Bezonnen oordelen vereist rust in de publieke zaak, zoals rechtsfilosoof Andreas Kinninging eens formuleerde: 'Rust om goed na te denken, rust om grondig iets uit te zoeken, rust om de grote lijnen en de fundamenten weer duidelijk voor ogen te krijgen. Kortom, rust om ons te bezinnen op de vraag waar we nu eigenlijk mee bezig zijn.'

Het gebrek aan rust of contemplatie zou weleens de basis kunnen vormen van de huidige malaise in de publieke zaak. Permanente bestuurlijke vernieuwingsdrang en politieke scoringsdrift ondermijnen de kwaliteit van beleid en uitvoering, is de grote klacht, van bijvoorbeeld Herman Tjeenk Willink. Politici komen daardoor te weinig toe aan serieuze beoordeling van wetgeving, beleidsambtenaren zijn daardoor teveel bezig met brandjes blussen en diensten krijgen onvoldoende tijd en ruimte voor goede uitvoering van beleid. Daarmee is gebrek aan rust in de publieke zaak ook een voedingsbodem voor wantrouwen.

Deze ontwikkeling is de consequentie van eendimensionaal denken over de *vita activa*. De ruimte voor de contemplatieve dimensie in het actieve bestaan wordt verdrongen als economisch denken gaat domineren in de publieke zaak. Dan wordt het actieve bestaan gereduceerd tot productiviteit. In haar analyse van het actieve bestaan waarschuwde Arendt tegen deze tendens en daarom maakte zij een scherp onderscheid tussen privaat en publiek, tussen economie en politiek. Dat is een kwestie van het beschermen van vrijheid (en het vrij-zijn-van) als wezenlijke dimensie van politiek.

### **Sabbat en politiek**

Om de kwaliteit van politiek en beleid te kunnen waarborgen is het nodig opnieuw de deugd van gelatenheid te leren. Het Hebreeuwse begrip *sabbat* biedt aanknopingspunten om rust

in de publieke zaak te vergroten. Net als gelatenheid betekent sabbathouden in de eerste plaats loslaten of stoppen. Vervolgens is ook bij sabbat de grondtoon positief, net als bij gelatenheid. Sabbathouden draait om het vieren van het goede leven, om vreugde over het leven als geschenk van God. De Joods-Amerikaanse rabbijn Abraham Joshua Heschel spreekt er lyrisch over als het binnentreden van het 'paleis in de tijd'.

Sabbathouden, de rustdag vieren, betekent dat we in staat zijn om onze obsessie met het overwinnen van de ruimte te relativiseren, aldus Heschel. Zes dagen mogen we ons inspannen voor de aardse publieke zaak, maar 'op de sabbatdag hebben we bijzondere aandacht voor het in de ziel gezaaide zaad van de eeuwigheid. De wereld heeft onze handen, maar onze ziel behoort iemand Anders toe.' Sabbathouden vraagt dus, net als de deugd van gelatenheid, om ruimte voor die dimensie van ons bestaan die voorbij de logica van maakbaarheid reikt.

Door sabbat te houden leren we bovendien ons te 'verlaten op', waar de deugd van gelatenheid toe uitnodigt. We ontdekken dan dat de wereld ook draait zonder dat wij aan het werk zijn. Opnieuw in de woorden van Heschel: 'Je handen moeten leren afscheid nemen van hun werk en je moet leren begrijpen dat de wereld er al is en zonder hulp van de mens zal voortbestaan.' De aarde is inderdaad onze moeder, maar de sabbat herinnert ons eraan dat God onze vader is, aldus Heschel. De rustdag vieren nodigt ons dus uit om ons te oefenen in vertrouwen.

### **Rust en eerbied**

Wil gelatenheid als deugd de kans krijgen zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld door de praktijk van de sabbat, dan heeft ze hulp nodig van andere deugden. Rust en gelatenheid staan zo haaks op de werking van het maatschappelijk systeem, dat we er met

een pragmatische instelling niet eens aan beginnen. Een deugd die bijvoorbeeld kan helpen om de ruimte voor gelatenheid en rust in de publieke zaak te vergroten is nederigheid (zie vorige hoofdstuk). Besef van onze beperkingen kan ontvankelijkheid voor het 'kunnen laten gebeuren' vergroten.

Het nadeel van nederigheid als 'hulpdeugd' voor gelatenheid is dat we vanuit het tekort redeneren. Nederigheid ligt wat dat betreft dicht bij een politiek-filosofisch pleidooi voor fatalisme, het aanvaarden van menselijk onvermogen en tragiek in de publieke zaak. Hoe nuttig en realistisch zo'n pleidooi ook is, de inzet van gelatenheid is een andere. Gelatenheid en de rust van de sabbat draaien juist om overvloed. We lijden onder een teveel aan beleidsinterventies in de publieke zaak, de overvloed daarvan moeten we begrenzen. Door het loslaten, het laten gebeuren en ons te verlaten op ontdekken we een andere bron van overvloed.

Wat we daarbij nodig hebben is een hernieuwd intrinsiek respect voor ritme. Het monastieke ritme van rust en werk kan hierbij inspireren. Het monastieke leven is geordend door het besef van 'bestemde tijd', of dat nu voor het gebed, de lezing of de arbeid is. Voor die dagorde is in het klooster grote eerbied. Dat klinkt ouderwets wellicht, maar de ervaring van veel kloosterbezoekers is die van bevrijding. Eerbied is een deugd die uitdaagt voorbij onze eigen subjectieve horizon te kijken en die draait om openheid voor een gegeven (morele) ordening die gehoorzaam ontvangen wordt. Aldus is eerbied een bron van vrijheid en een voorwaarde voor rust in de publieke zaak.



# Nawoord

Het plan voor dit boek ontstond begin 2020. De coronacrisis moest nog beginnen en kabinet-Rutte III was nog lang niet gevallen over de toeslagenaffaire. Bij het Wetenschappelijk Instituut en ook breder binnen de ChristenUnie leefde toen al het besef dat christelijk-politieke bezinning op overheidsop treden een nieuwe impuls verdiende. Het laatste boek van het WI over goed bestuur was *Dienstbare politiek* uit 2010. Sindsdien is in het publieke domein veel gebeurd. Bovendien is de ChristenUnie sinds die periode steeds vaker in het centrum van de macht actief, zowel lokaal als landelijk. Dat schept verplichtingen, ook ideologisch.

Veel publicaties over politiek en overheid in de christelijk-sociale traditie draaien om de vraag wat de taak van de overheid is, wat de reikwijdte en de grenzen zijn van staatsinterventies. Aan de hand van noties als publieke gerechtigheid en soevereiniteit in eigen kring wordt dan gepoogd helderheid te scheppen. Maar in de praktijk blijkt dat met deze principes zowel een ruime als smalle taakopvatting kan worden verdedigd. Bovendien blijken deze principes in de praktijk soms lastig hanteerbaar. Daarmee drong bij het WI het besef door: met alleen (studies naar) ordeningsprincipes komen we er niet.

Mede om die reden is in dit boek voor een andere insteek gekozen. Nadrukkelijk is ervoor gekozen om niet de wat-vraag maar de hoe-vraag centraal te stellen. Oftewel, niet de taakomvang maar de stijl van politiek handelen en overheidsop treden is centraal gezet. Sommige gesprekspartners uit de partij, zo bleek bij een verkennende gespreksronde aan de start van

dit boekproject, zagen het liefst een soort stappenplan dat zou helpen vaststellen wat goed bestuur behelst. Maar daar is nadrukkelijk niet voor gekozen; aan afvinklijsten geen gebrek in de publieke zaak.

Door diverse omstandigheden liet de realisatie van het boek op zich wachten. Het schrijfproces vond uiteindelijk plaats in de eerste maanden van 2022. Intussen nam in de breedte van de politiek de roep toe om alternatieven voor neoliberal denken in de publieke zaak en ontvouwde zich het debat over een nieuwe bestuurscultuur. Het al langer sluimerende wantrouwen richting politiek en overheid manifesteerde zich steeds luidruchtiger binnen het parlement en in de samenleving. Daarmee werd de hoe-vraag en de bezinning op de stijl van overheidsoptreden alleen maar urgenter.

Dat er geen gemakkelijke antwoorden voorhanden zijn, voelt iedereen inmiddels wel aan. Deugdethiek biedt een morele taal om dat ruiterlijk te erkennen en tegelijkertijd al zoekend een weg vooruit te vinden. In de literatuur over goed bestuur wordt vaak gewezen op de botsing van en spanning tussen verschillende waarden. Die spanning is ook denkbaar tussen verschillende deugden, bijvoorbeeld tussen rechtvaardigheid en gematigdheid of tussen hoop en gelatenheid. Maar bij nader inzien blijken die deugden harmonieus verbonden, elk van deze deugden is nodig om het goede te realiseren.

De aantrekkingskracht van deugdethiek is dat ze een intrinsiek perspectief op het goede biedt. Dat daagt onze morele verbeeldingskracht uit. Deze uitdaging is in dit boek ook letterlijk genomen, door bij elke meditatie beelden te maken, die uitnodigen om nog wat langer te reflecteren op het goede in de publieke zaak. Ik kan alleen maar hopen dat het politici, bestuurders en ambtenaren aanmoedigt om alternatieve handelingsrepertoires voor technocratie, neoliberalisme en populisme te ontwikkelen.



De tien deugden in dit boek vormen een startpunt. Allereerst de vier kardinale deugden van verstandigheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid, een onmisbaar viertal voor goed bestuur. Vervolgens ook de drie theologale deugden van geloof, hoop en liefde, een drietal dat het samenleven vreugdevol kan maken. Ten slotte het drietal zachte deugden van nederigheid, dienstbaarheid en gelatenheid, die gezamenlijk de kilte uit de publieke zaak kunnen verdrijven. Uiteindelijk draait het erom dat de publieke zaak opnieuw gaat bloeien.

De deugd van dankbaarheid zet mij er ten slotte toe aan om mijn meelezers hartelijk te danken voor hun welwillende commentaar op conceptversies. Allereerst Wouter Beekers, die als voormalig directeur van het WI mij voortdurend heeft aangemoedigd om in deze meditatieve stijl over goed bestuur te schrijven. Daarnaast mijn WI-collega's Jan Hoogland, Mirjam Kosten, Lambert Pasterkamp, Trineke Palm, Emile van Velsen en Laurens Wijmenga, die niet schuwden scherp te reflecteren op mijn analyses. Vanuit het curatorium van het WI heeft Wim Dekker meegelezen. Ronald van Steden dank ik voor zijn commentaar op een conceptversie en Folkert Rinkema voor de foto's bij de hoofdstukken. Dit gezelschap van mensen om mij heen maakte dit schrijftraject opnieuw een boeiend avontuur, in dienst van het gemeenschappelijk goede.



# Bronvermelding

Om recht te doen aan het meditatieve karakter van dit boek is afgezien van gedetailleerde voetnoten in de hoofdtekst met verwijzingen naar bronnen. Dat neemt niet weg dat bij het schrijven van dit boek inspiratie is geput uit veel andere literatuur over samenleving, bestuur en deugdeethiek. Ook zijn in de tekst diverse denkers en publicaties expliciet aangehaald. Bij wijze van verantwoording zijn hieronder per hoofdstuk de belangrijkste geraadpleegde bronnen vermeld. Enkele hoofdstukken leunen sterk op eerdere publicaties van mijzelf. Die publicaties staan vermeld bij de desbetreffende hoofdstukken. Engelstalige citaten zijn door mijzelf vertaald naar het Nederlands. Auteurs die voor meerdere hoofdstukken zijn geraadpleegd, staan één keer vermeld, veelal bij de Inleiding.

## Inleiding

- Gabriël Anthonio, *De vorstenspiegel. Een denkraam voor leiders, professionals en andere beïnvloeders*. Amsterdam: Boom, 2021.
- Thomas Aquinas, *On Kingship. To the king of Cyprus*. Toronto: Pontifical Institute of Mediaeval Studies, 1949.
- Hannah Arendt, *De menselijke conditie*. Amsterdam: Boom, 2009.
- Aristoteles, *Ethica Nicomachea*. Groningen: Historische Uitgeverij, 2015.
- Zygmunt Bauman, *Vloeibare tijden*. Zoetermeer: Klement, 2012.
- Marcel Becker, *Bestuurlijke ethiek. Een inleiding*. Assen: Van Gorcum, 2007.
- Wouter Beekers, *Christelijk-sociale canon*. Amersfoort: Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie, 2022.
- Gerdien Bertram-Troost, *Menswording in een laag-vertrouwensamenleving. Kansen en uitdagingen voor onderwijs*. Oratie Vrije Universiteit Amsterdam, 2022.
- Ellen Boleij, *Een draad in het weefsel. Overheidsbeleid maken met Hannah Arendt*. Amersfoort: ISVW Uitgevers, 2020.
- Hans Boutellier, *Het seculiere experiment. Hoe we van God los gingen samenleven*. Amsterdam: Boom, 2015.
- André Comte-Sponville, *Kleine verhandeling over grote deugden*. Olympus, 2008.
- Jean Dohmen, 'Polarisatie in coronatijd: Kan ik nog iets zeggen zonder bedreigd te worden?' *Het Financieele Dagblad*, 31 december 2021.
- Wolfgang Drechsler, *Good and Bad Government. Ambrogio Lorenzetti's Frescoes in the Siena Town Hall as Mission Statement for Public Administration Today*. Budapest: Open Society Institute, 2001.
- Paul Frissen, *Gevaar verplicht: Over de noodzaak van aristocratische politiek*. Amsterdam: Van Gennep, 2009.

- Gjalte de Graaf & Hanneke van Asperen, 'The art of good governance: how images from the past provide inspiration for modern practice', *International Review of Administrative Sciences* 84(2) (2018), 405-420.
- Dietrich von Hildebrand, *The art of living*. Ohio: Hildebrand Press, 2017.
- Alain Hoekstra, 'Integriteit vanuit deugdedisch perspectief', *Filosofie in bedrijf* 17(2) (2006), 38-52.
- Bram Kempers, *Kunst macht en mecenaat*. Amsterdam: De Arbeiderspers, 1987.
- James C. Kennedy, *De deugden van een gidsland. Burgerschap en democratie in Nederland*. Amsterdam: Bert Bakker, 2004.
- Roel Kuiper, *De terugkeer van het algemeen belang. Privatiseringsverdriet en de toekomst van Nederland*. Amsterdam: Van Gennep, 2011.
- Alasdair MacIntyre, *After virtue. A Study in moral theory*. London: Boomsbury, 2007.
- Mieke Moor, *De bestuurder en de filosoof. Over de binnenkant van leiderschap*. Utrecht: Uitgeverij IJzer, 2021.
- Anneke Mulder-Bakker, 'Het vorstenspiegelgenre in oudheid en middeleeuwen', *Groniek* 119 (1992), 9-20.
- Remco van Mulligen & Wouter Beekers (redactie), *De goede gemeenschap. Katholiek sociaal denken over politiek en maatschappij*. Amersfoort: Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie, 2018.
- Patrick Overeem & Berry Tholen, 'After managerialism: MacIntyre's lessons for the study of public administration', *Administration & Society* 43(7) (2011), 722-748.
- Rob Nijhoff, *Wat is wijsheid? Toekomst voor christelijke politiek*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 2016.
- Josef Pieper, *The four cardinal virtues*. Indianapolis: University of Notre Dame Press, 1966.

- Josef Pieper, *Faith, Hope, Love*. San Francisco: Ignatius Press, 1997.
- Robert van Putten, *De ban van beheersing. Naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom bestuurskunde, 2020.
- Robert van Putten, 'De weg omhoog weer vinden. Een denkkader over de goede overheid', *Groen* 4(4) (2020), 18-24.
- Wouter Sanderse & Jos Kole (redactie), *Karakter. Deugden voor professionals*. Leusden: ISVW uitgevers, 2018.
- Ronald van Steden, 'Blind spots in public ethics and integrity research: What public administration scholars can learn from Aristotle', *Public Integrity*, 22(3) (2020), 236-244.
- Herman Tjeenk Willink, *Groter denken, kleiner doen. Een oproep*. Amsterdam: Prometheus, 2018.
- Paul van Tongeren, *Deugdelijk leven: Een inleiding in de deugdeethiek*. Nijmegen: SUN, 2003.
- Paul van Tongeren, *Leven is een kunst: Over morele ervaring, deugdeethiek en levenskunst*. Zoetermeer: Klement/Pelckmans, 2012.
- Pieter Vos, *Longing for the good life. Virtue Ethics after Protestantism*. London: Bloomsbury, 2020.
- Louke van Wensveen en Harm Dane (redactie), *Zuinigheid met vlijt. Over calvinistische (on)deugden*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2009.
- Bernardo Zacka, *When the State Meets the Street. Public Service and Moral Agency*. Cambridge (USA): Harvard University Press, 2017.

### **Verstandigheid**

- Sophie Albers & Albert Jan Kruijer, *Doen wat goed is. Pleidooi voor praktische wijsheid in het sociaal domein*. Amsterdam: Van Gennep, 2020.
- Bjent Flyvbjerg, *Making social science matter again: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

- Michael Oakeshott, *Rationalism in politics and other essays*. Indianapolis: Liberty Fund, 1962.
- Richard Sennett, *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff, 2008.
- Nikolaas Sintobin, *Vertrouw op je gevoel. Keuzes leren maken met Ignatius van Loyola*. Utrecht: KokBoekencentrum, 2021.
- Henk den Uijl, *Practical Wisdom in Governance. Ambiguity, Politics and Democratization in Supervising Care Institutions*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2022.

### **Rechtvaardigheid**

- Jonathan Chaplin, *Herman Dooyeweerd: Christian Philosopher of State and Civil Society*. Indiana: University of Notre Dame Press, 2012.
- Frank van den Heuvel & Patrick Overeem (redactie), *Een vitale rechtsstaat. Grondslag, kwetsbaarheid, weerbaarheid*. Nijmegen: Valkhof Pers, 2019.
- Maurits Potappel, Jacob van de Beeten & Carina van Os (redactie). *Geloof in de democratische rechtsstaat. Een christendemocratisch verhaal voor de rechtsstaat*. Den Haag: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, 2021.
- Henk Woldring, *Kernbegrippen in de politieke filosofie*. Bussum: Coutinho, 2001.
- Nicholas P. Wolterstorff, *Justice: Rights & Wrongs*. Princeton: Princeton University Press, 2008.
- Willemijn van der Zwaard, *Omwille van fatsoen. De staat van menswaardige zorg*. Den Haag: Boom bestuurskunde, 2021.

### **Moed**

- Hans Boutellier, *Het nieuwe Westen. De identitaire strijd om de sociale verbeelding*. Amsterdam: Van Gennep, 2021.
- Beatrice de Graaf, *Heilige strijd. Het verlangen naar veiligheid en het einde van het kwaad*. Utrecht: Boekencentrum, 2017.

- John F. Kennedy, *Portretten van moed. Leiderschap in de politiek*. Amsterdam: Contact, 2004.
- Erik Pool, *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2021.
- Manon Ruiters, *Professionele identiteit. Professionals onnodig kopje onder in organisaties*. WhitePaper Good Work Company, 2020.

### **Gematigdheid**

- Harry Clor, *On moderation: Defending an ancient virtue in a modern world*. Waco: Baylor University Press, 2008.
- Aurelian Craiutu, *Faces of moderation: The art of balance in an age of extremes*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2016.
- Andreas Kinning, *De onzichtbare maat. Archeologie van goed en kwaad*. Amsterdam: Prometheus, 2020.
- Michael Oakeshott, *The politics of faith and the politics of scepticism* (red. Timothy Fuller). New Haven/London: Yale University Press, 1996.
- Stefan Paas, *Vrede stichten. Politieke meditatie*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2007.
- Robert van Putten, 'Een ethos van gematigdheid', hoofdstuk 4 in *De ban van beheersing: naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom bestuurskunde, 2020.

### **Geloof**

- Erik Borgman, *Leven van wat komt: Een katholiek uitzicht op de samenleving*. Utrecht: Meinema, 2017.
- Johan van der Hoeven, *De aantrekkingskracht van het midden. Historisch-kritische studie van een westerse denkwijze*. Kampen: Kok Agora, 1994.
- Roel Kuiper, *Moreel kapitaal. De verbindingskracht van de samenleving*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 2009.



- Robert van Putten, 'De dreiging van een gesloten samenleving keren. Levensbeschouwelijk perspectief op goed bestuur in onzekere tijden', dat is gepubliceerd in tijdschrift *Religie, recht & beleid*, 2021(2), 82-98.
- Ronald van Steden & Jan Hoogland (redactie). *In vertrouwen leven. Tegendraadse beschouwingen over veiligheid*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 2011.
- Samuel Wells, *Improvisation. The drama of Christian Ethics*. Grand Rapids: Brazos, 2004.

## **Hoop**

- Rob van de Beeten, Paul van Geest, Maarten Neuteboom en Jan Prij (red.). *Hoop als politieke deugd. Christen Democratische Verkenningen*, themanummer, 2016 (4).
- Bob Goudzwaard (et al) , *Wegen van hoop in tijden van crisis*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 2009.
- Roger Scruton, *Het nut van pessimisme en de gevaren van valse hoop*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam, 2010.
- Jonathan Sacks, *Leven met verschil. Menswaardige verscheidenheid in een tijd van botsende culturen*. Zoetermeer: Meinema/Pelckmans, 2005.
- Gert Jan Segers, *Hoop voor een verdeeld land*. Amsterdam: Balans, 2016.
- Jan van der Stoep, René Erwich en Danielle van de Koot-Dees (redactie), *Met verwachting handelen. Hoop en professionele vorming*. Utrecht: KokBoekencentrum, 2019.

## **Liefde**

- Johannes Althusius, *Politica. Politics Methodically Set Forth and Illustrated with Sacred and Profane Examples*. Indianapolis: Liberty Fund, 1995.

- Joop Berding, *De werelden van Hannah Arendt. Lange lijnen in leven en werk*. Soest: Bookscout 2021.
- Govert Buijs, *Publieke liefde. Agapè als bron voor maatschappelijke vernieuwing*. Oratie Vrije Universiteit Amsterdam, 2012.
- Paus Franciscus, 'Burgerlijke en politieke liefde', hoofdstuk 5 in *Laudato Si'*. *De zorg voor ons gemeenschappelijk huis*. Encycliek, 2015, par. 228-232.
- Byung-Chul Han, *De terugkeer van eros*. Amsterdam: Van Gennep, 2013.
- Bas Heijne, 'Alles dient alleen nog als illustratie bij het ik', *NRC*, 30 december 2021.
- Ringo Ossewaarde, 'Laat participatiesamenleving Eros omarmen', verschenen op [socialevraagstukken.nl](http://socialevraagstukken.nl), 18 september 2014.

### **Nederigheid**

- Antonio Argandoña, 'Humility in management', *Journal of Business Ethics*, 132(1) (2015), 63-71.
- David J. Bobb, *Humility: An unlikely biography of America's greatest virtue*. Nashville: Nelson Books, 2013.
- Koen Boey, 'Nederigheid', in M. Becker, B. van Stokkom, P. van Tongeren & J.P. Wils (red.), *Lexicon van de ethiek*. Assen: Van Gorcum, 2007, 236.
- Mark Button, (2005). 'A monkish kind of virtue'? For and against humility. *Political Theory* 33(6), 840-868.
- Bradley Owens, Michael Johnson & Terence Mitchell, 'Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership', *Organization Science*, 24(5) (2013), 1517-1538.
- Robert van Putten, 'Een ethos van gematigdheid', hoofdstuk 4 in *De ban van beheersing: naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom bestuurskunde, 2020.

## Dienstbaarheid

- Janet Denhardt & Robert Denhardt, *The New Public Service. Serving, not Steering*. New York/London: Routledge, 2015 (fourth edition).
- Wil Derkse, *Benedictijnse stuurmanskunst. Leiding geven in dienst van de gemeenschap*. Tiel: Lannoo, 2021.
- Roel Kuiper, *Dienstbare politiek*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 2010.
- Robert van Putten & Wouter Beekers, *Coöperatiemaatschappij: Solidariteit organiseren in de eenentwintigste eeuw*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 2014.
- Gert-Jan Segers, *De verloren zoon en het verhaal van Nederland*. Amsterdam: Balans, 2019.
- Willem Trommel, *Gulzig bestuur*. Den Haag: Boom Lemma, 2009.

## Gelatenheid

- Jos de Beus, 'ADHD-bestuur met zijn voortdurende vernieuwing laat publieke sector ontsporen', *NRC Handelsblad*, 28 juni 2008.
- Michiel van Eeten, *Techniek van de onmacht: Fatalisme in politiek en technologie*. Den Haag: NSOB, 2010.
- Abraham Joshua Heschel, *De sabbat. Zijn betekenis voor de moderne mens*. Amsterdam: Abraxas, 2006.
- Andreas Kinneging, 'Rust en de publieke zaak', in Timo Slootweg (redactie), *Bij tijd en wijle. Essays over rust als ethos*. Soesterberg: Aspekt, 2004, 19-39.
- Robert van Putten (redactie), *De jacht naar rust: het tegoed van het christendom*. Utrecht: Eburon, 2021.
- Gerard Visser, *Gelatenheid. Gemoed en hart bij Meister Eckhart*. Amsterdam: Boom, 2008.

## Over de auteur

Dr. Robert van Putten is filosoof en bestuurskundige. Hij promoveerde in 2020 cum laude op het proefschrift *De ban van beheersing* aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Van 2019 tot medio 2022 werkte hij parttime als onderzoeker bij het Wetenschappelijk Instituut van de ChristenUnie. Voor het WI schreef hij in 2014 met Wouter Beekers het boek *Coöperatiemaatschappij*. Sinds mei 2022 is hij lector Bezieling & Professionaliteit aan de Christelijke Hogeschool Ede.

# Colofon

Eerste druk: Augustus 2022

© 2022 Robert van Putten

Omslagontwerp en binnenwerk: [www.frivista.com](http://www.frivista.com)

Coverfoto en beelden binnenwerk: © Folkert Rinkema

Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt en/of verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende en de uitgever.

ISBN: 978-90-90-36266-3

Boven de publieke zaak hangen donkere wolken. Onzekerheid en wantrouwen domineren in politiek, openbaar bestuur en samenleving. Een nieuwe bestuurscultuur lijkt moeilijk van de grond te komen, oude patronen blijken hardnekkig. Het dwingt tot bezinning op de fundamentele vraag: wat is goed bestuur? De deugdethiek biedt aanknopingspunten voor een weg vooruit. Deze morele traditie, die wortelt in de klassieke oudheid en het middeleeuwse christendom, bevat ook voor de huidige tijd belangrijke lessen. In deze publicatie worden tien deugden uitgediept en in actueel perspectief geplaatst. De meditatieën zetten aan tot reflectie en dialoog.



Wetenschappelijk  
Instituut  
ChristenUnie

ISBN 978-90-90-36266-3

