

PAUL CREMERS LEZING 2012



Het belang van
moreel kapitaal in
zorg en welzijn

Prof.dr. Harry Kunneman

Het belang van moreel kapitaal in zorg en welzijn

Paul Cremers Lezing
25 april 2012 Rotterdam

Harry Kunneman¹

¹ Prof. Dr. Harry Kunneman is hoogleraar sociale en politieke theorie aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht

Voorwoord

De Stichting Paul Cremers organiseerde in 2012 haar 10e lezing, een bijzonder jubileum en opnieuw een impuls voor het anders denken over de zorg. De vorm was net als de inhoud, prikkelend en indrukwekkend. De lezing van Harry Kunneman werd regelmatig onderbroken door het vioolspel van Esther Apituley. U kunt een indruk krijgen van dit evenement door het filmpje dat ervan gemaakt is door Jochem Damstra te bekijken op <http://youtu.be/LkjVLgiWebg>.

Nog altijd is Paul Cremers voor veel mensen een inspirerende en stimulerende persoonlijkheid en kracht. Met name voor mensen die als cliënt in de chronische zorg verblijven en voor hen die er werkzaam zijn. Zijn inzet was vooral gericht op de emancipatie van mensen die in de samenleving minder goed en vanzelfsprekend mee kunnen komen. De invloed van Paul was op veel terreinen merkbaar. In 2002 is dit, na zijn onverwachte overlijden, voor een aantal vrienden aanleiding geweest om een jaarlijkse lezingencyclus te starten die zijn naam draagt. Het is een blijvende herinnering aan zijn persoon en denkstijl geworden.

U heeft nu de weergave van de tiende lezing in handen. De lezingen hebben vanaf de start in 2003 steeds een groot publiek getrokken en geboeid. Elk jaar bezochten velen de lezingen zelf, maar ook de gepubliceerde teksten vonden gretig aftrek. Deze belangstelling is door het bestuur van de NVZD en NVTZ vergroot door ons de mogelijkheid te bieden de teksten elk jaar weer mee te sturen voor de lezers van het blad (voorheen) ZM en nu Lucide. We bedanken hen daarvoor zeer hartelijk.

De negende lezing werd op 13 april 2011 verzorgd door Hans Boutellier, algemeen directeur Verwey-Jonker Instituut en bijzonder hoogleraar Veiligheid & Burgerschap aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

De lezing had als titel “Ondersteuning in de improvisatie maatschappij” en wist de toehoorders buitengewoon te boeien door de kwaliteit van de samenleving zelf als doorslag-

gevende factor te beschouwen, bij het bewaken van de kwaliteit van zorg en welzijn voor mensen die ondersteuning behoeven. In 2012 (25 april) heeft Harry Kunneman de lezing verzorgd onder de titel “Moreel kapitaal in de zorg”. Voor het eerst werd er naast de tekst een vorm geïntroduceerd om de inhoud anders te belichten. Esther Apituley speelde viool, passend bij de teksten. Deze lezing, nader uitgewerkt door Harry Kunneman, treft u in dit boekje aan.

Het moderatorschap was in 2012 voor het eerst in handen van Helene Wüst, voormalig bestuurder van Vilans en huidig voorzitter Raad van Bestuur van IJsselheem. Zij wist de nieuwe werkvorm met passie en energie te ondersteunen.

Naast Leeuwendaal als hoofdsponsor waren afgelopen jaar Brederijn 3.0 en Change Management Consultants de cosponsors.

Op 4 april a.s. wordt weer een Paul Cremerslezing gehouden. Zoals steeds ondersteunt Leeuwendaal ons op allerlei manieren bij de voorbereiding en organisatie van de lezing. Wij waarderen dat zeer. Wij hebben de uitnodiging voor deze bijeenkomst toegevoegd. U bent van harte welkom.

Wij wensen u veel leesplezier en inspiratie toe en hopen u op de volgende lezing te mogen begroeten in Rotterdam.

Namens het organiserend comité,

Willem de Gooyer

Voorzitter Stichting Paul Cremers

**Bestuur Stichting
Paul Cremers lezing**

De heer **W. de Gooyer**,
voorzitter

Mevrouw **L. Geertsma**,

De heer **F. Kraanen**,

Mevrouw **M. Ott**,

De heer **S. Reijnders**,
secretaris

Mevrouw **A. Saers**,

Mevrouw **P. van Belle**,

Mevrouw **H. Wüst**.



Levensloop Paul Cremers

Paul werd op 4 april 1951 geboren in het plaatsje Montfort onder de rook van Roermond. Hij omschreef zichzelf als iemand die ruime ervaring met overheidsopdrachten had, waarbij hij op een uitgebreid politiek-bestuurlijk, departementaal en landelijk netwerk kon bogen. Hij was trots toen hij eens op een congres als ‘trendwatcher’ ten tonele werd gevoerd. Van 1968 tot 1975 studeerde Paul sociale wetenschappen in Tilburg en filosofie in Nijmegen en Leuven. In de periode 1975 tot 1978 was hij achtereenvolgens leraar MO, regionaal beleidsonderzoeker en gemeentelijk beleidsmedewerker. Van 1978 tot 1985 was hij beleidsmedewerker bij het Openbaar Lichaam Rijnmond. Een periode waarover hij smakelijke verhalen kon vertellen. Vanaf 1985 was hij vrijgevestigd interim-manager en beleidsadviseur, nog altijd woonachtig in Roermond. Een plaats waaraan hij verknocht was, net als aan het Limburgse land. Dicht bij België en andere landstreken waar volop culinaire genoegens te beleven zijn. Waarom zou een mens verhuizen? Paul heeft vele kilometers moeten ‘vertreinen’ of zich door zijn vrouw Karin laten vervoeren om zijn werk te kunnen doen. Hij was altijd bereikbaar en wist ook altijd direct anderen te bereiken. Zijn omgangstijl was uniek en immer gericht op het onderhouden van een goede relatie, maar tegelijkertijd vasthoudend aan de resultaten die geboekt moesten worden.

I. Inleiding*

Het startpunt van mijn betoog wordt gevormd door de betekenis van Paul Cremers als morele inspiratiebron. Zijn onverschrokken inzet voor empowerment van mensen met een beperking en zijn strijd voor inclusief burgerschap vormen een blijvende bron van inspiratie voor de betrokkenheid op emancipatie en op goede zorg in het algemeen. Tegen die achtergrond wil ik in deze lezing het belang verhelderen van moreel kapitaal in de zorg. Met het begrip ‘zorg’ doel ik zowel op de georganiseerde zorg in brede zin, als op alle georganiseerde vormen van ondersteuning, hulp en werk in het sociale domein, inclusief vrijwilligerswerk. De zorg omvat dus in mijn verhaal zowel ‘zorg’ als ‘welzijn’.

Als opmaat voor mijn betoog begin ik met twee voorbeelden. Het eerste betreft een meneer met dementie in een verpleeghuis, die ‘s morgens niet op



de ‘normale tijd’ gewassen en aangekleed wil worden. Op dringende verzoeken om mee te werken reageert hij afwijzend en steeds onvriendelijker. Het team krijgt langzaam maar schoon genoeg van het dagelijkse geworstel om meneer gewassen en aangekleed te krijgen. Op het moment dat in de teambespreking de suggestie wordt gedaan om hem voortaan licht te sederen zodat hij meegaander wordt, besluit een van de verzorgenden dat dit te gek wordt. Zij neemt het

woord en zegt dat ze misschien beter kunnen stoppen om meneer te dwingen: “Hij wil iets niet wat wij wel willen”. Ze stelt voor hem gewoon in zijn pyjama rond te laten rommelen en later in de morgen te vragen of hij misschien onder

* Ik draag deze lezing op aan mijn collega Hans Tenwolde, zorgethicus, oprichter en inspirator van het Toetstheater en toonbeeld van normatieve professionalisering.

de douche wil. Dit wordt bij wijze van proef gedaan. Bij de evaluatie wordt geconstateerd dat de spanningen rond het opstaan verdwenen zijn, maar ook vastgesteld dat sommige collega's het geen gezicht vinden dat meneer nu op sommige dagen de halve ochtend in zijn kamerjas blijft rondlopen. "Maar als hij dat thuis deed zou dat toch helemaal niet gek zijn. Die meneer woont hier." Het tweede voorbeeld waaraan ik het belang van moreel kapitaal in de zorg wil illustreren, betreft een neuroloog in een ziekenhuis in het Oosten van ons land die foute diagnoses stelde, onnodige operaties deed en verkeerde medicijnen voorschreef. Toen de directie van het ziekenhuis daar achter kwam, werd hij ontslagen en werd de zaak in de doofpot gestopt. Een patiënte die zich tot het ziekenhuis wendde met een klacht over een zwaar geneesmiddel dat haar door de neuroloog was voorgeschreven voor een ziekte die ze niet had, kreeg een overeenkomst voorgelegd "waarin ze zich tegen vergoeding verplichtte alle dossiers te vernietigen en nooit meer over de betrokkene te praten. Ze tekende." Vooral door de inspanningen van de letselschadespecialist Yme Drost, is deze zaak in 2009 in de publiciteit gekomen. Inmiddels hebben zich 195 patiënten bij hem gemeld "omdat ze ten onrechte een hersenoperatie ondergingen, hun een ernstige ziekte als Alzheimer of MS werd aangepraat en ze foute, vaak zware medicijnen moesten slikken." In een recent interview oordeelt Drost dat iedereen had gefaald: "Het was allang bekend dat de man niet goed functioneerde. Hij was verslaafd aan medicijnen en vervalste medicijnbriefjes om aan medicatie te komen. Iedereen stond erbij en keer ernaar. Ook de slachtoffers zijn aan hun lot overgelaten."¹

¹ Vgl. de reportage in de economiekatern van De Volkskrant van 14 november 2012, p. 23

Deze twee voorbeelden bieden een eerste illustratie van het belang van ‘moreel kapitaal’ in de zorg.² In het eerste voorbeeld voorkomt een verzorgende het sederen van een ‘weerspannige’ bewoner en slaagt zij erin om vanuit respect voor zijn eigenheid ruimte te maken voor zijn dagritme en levensstijl. Zo draagt zij bij aan goede zorg. In het tweede voorbeeld blijft deze begrenzing lange tijd achterwege, en probeert de directie vervolgens de grote fouten die zijn gemaakt in de doofpot te stoppen, met voorbijgaan aan het leed van de slachtoffers. Dat resulteert in bijzonder slechte zorg.

Deze voorbeelden bieden een eerste illustratie van het belang van moreel kapitaal in de zorg. Vooruitlopend op een uitgebreidere omschrijving in het tweede deel van mijn betoog, definieer ik ‘moreel kapitaal’ als het geheel van de persoonlijke, relationele en culturele bronnen die mensen helpen om in de context van instituties en organisaties

- zorgzaam te zijn voor anderen
- ambachtelijk te werken
- goed met elkaar samen te werken
- onverschilligheid en misbruik van macht vreedzaam te begrenzen.

Uitgaande van dit basisidee, wil ik in deze lezing in de eerste plaats aannemelijk maken dat het tot stand brengen van goede zorg-in-brede-zin om morele leerprocessen vraagt, meer in het bijzonder om het behoeden en ontwikkelen van moreel kapitaal in en rond professionele zorgorganisaties.

² Rond het begrip moreel kapitaal is het laatste decennium een groeiende stroom literatuur ontstaan. In ons land heeft Roel Kuiper dit begrip vanuit een christelijke visie als eerste op de agenda geplaatst. Vgl. R. Kuiper, *Moreel kapitaal*, Uitg. Buijten en Schipperheijn, 2009

In de *tweede* plaats wil ik aannemelijk maken dat bestuurders en managers zowel hun eigen werk als het werk van uitvoerende professionals aanzienlijk kunnen verrijken en verdiepen, wanneer het ontwikkelen van bronnen van moreel kapitaal de horizon van hun werk gaat vormen. Het is duidelijk dat het adequaat reageren op voortdurend veranderende wettelijke kaders, het vergroten of juist terugbrengen van productievolumes, het staande blijven in de



toenemende concurrentiedruk en het tevreden houden van toezichthouders en consumenten, veel inventiviteit, energie en uithoudingsvermogen vraagt van bestuurders en managers in zorg en welzijn. Maar datzelfde werk zouden zij als bestuurders evengoed in de elektronische industrie of in de intensieve veehouderij kunnen gaan doen. In de zorg verkeren bestuurders en managers in de bijzondere situatie dat hun werkerrein en dat van hun professionals van huis uit een morele betekenis heeft. Op grond daarvan wil ik in de *derde* plaats aannemelijk maken dat zorg en welzijn bij uitstek geschikt zijn als proeftuin en leerschool voor het ontwikkelen van het morele kapitaal dat onze samenleving hard nodig heeft om menswaardige antwoorden te ontwikkelen op de grote sociale, economische en ecologische uitdagingen van onze tijd.

2. Een morele patstelling

Daarmee begeef ik me op glad ijs. Voor veel mensen verspreiden de begrippen ‘moreel’ en ‘moraliteit’ een onverdraaglijke spruitjeslucht. Dat is niet verwonderlijk. De laatste decennia is een groot aantal sociologische en cultuurfilosofische studies verschenen over de ingrijpende gevolgen van de secularisering, de individualisering, de afbrokkeling van traditionele religieuze kaders en het verval van de bijbehorende hechte gemeenschappen.³ In de postmoderne cultuur lijken alle morele waarden relatief geworden, behalve de waarde van de persoonlijke autonomie en de individuele keuzevrijheid. De geschiedenis van de georganiseerde zorg en van het welzijnswerk in ons land bieden een treffende illustratie van dit morele transformatieproces. De autonomie, de persoonlijke voorkeuren en de ‘eigen regie’ van patiënten en cliënten hebben de laatste decennia in zorg en welzijn geleidelijk aan een vanzelfsprekende dominantie verworven. Het eerste voorbeeldje illustreert dat dit emancipatieproces nog niet is afgesloten. Datzelfde geldt voor de strijd die Paul Cremers gevoerd heeft voor de empowerment van mensen met een beperking.

Maar de opbrengsten van dit proces zijn niet eenduidig. In het verlengde van de emancipatie uit verticale vormen van moraliteit en de bijbehorende hiërarchische gezagsverhoudingen, zijn de begrippen ‘moreel’ en ‘moraliteit’ voor veel mensen min of meer besmet geraakt. Moraliteit is voor hen onlosmakelijk verbonden met verheven kansels, bestraffend geheven vingers, seksuele benepenheid en morele betweterij, kortom met *moralisme*.

³ Vgl. b.v. Charles Taylor, *Sources of the Self*, Harvard University Press 1989; Alisdair MacIntyre *After Virtue*, University of Notre Dame Press, 1984; H. Kunneman *Postmoderne moraliteit*, Boom, Amsterdam 1998

Deze emancipatie uit ‘verticale’ vormen van moraliteit en het daarmee verbonden moralisme, heeft ook een keerzijde. Artsen en verpleegkundigen, maar ook politieagenten, ambulancebroeders en leraren, komen dagelijks in aanraking met medeburgers die zich ‘niets laten vertellen’, die het zelf het beste weten en op hoge toon eisen dat professionals precies doen of nalaten wat zij verlangen en hen agressief bejegenen wanneer zij daar weerstand aan bieden. De algemene beschikbaarheid van ongekende hoeveelheden gefragmenteerde informatie via het web en de anonieme vormen van straffeloze agressie die het internet mogelijk maakt, dragen daar het nodige aan bij. De nieuwe minister van buitenlandse zaken Timmermans heeft onlangs besloten om zijn pagina op Facebook op te geven, vanwege de grote hoeveelheden agressieve reacties naar aanleiding van zijn verschoven standpunt inzake het conflict tussen Israël en de Palestijnen. In een column over deze virtuele agressie velst Arnon Grunberg het volgende oordeel: “De Nederlander gelooft niet meer in God, maar des te meer in zijn eigen morele overtuiging. Met een passie waarbij die van de kruisvaarders verbleekt.”⁴

Daarmee geeft hij een treffende formulering van de ‘morele patstelling’ van onze tijd. Enerzijds zijn een groot aantal mensen bevrijd uit de knellende banden van verticale morele kaders, hiërarchische gezagsverhoudingen en de bijbehorende gesloten gemeenschappen.⁵ Anderzijds heeft diezelfde bevrijding ruim baan gegeven aan de cultuur van het dikke-ik.

⁴ Vgl. de “Voetnoot” van Arnon Grunberg in *De Volkskrant* van 26 november 2012

⁵ Vgl. voor een heldere analyse van het teloorgaan van traditionele gezagsverhoudingen:

C. Brinkgreve, *Het verlangen naar gezag*, Uitg. Atlas, Amsterdam 2012

Dat laat zich door niemand meer iets zeggen, maakt zich zo dik mogelijk om zijn eigen belangen veilig te stellen, en paart een rotsvast geloof in het eigen morele gelijk aan het recht om zich van niemand iets aan te trekken.⁶ In de afbraak van verticale morele kaders en hiërarchische gezagsverhoudingen en de nieuwe vrijheid en ‘mondigheid’ van burgers komen zogezien twee heel verschillende ontwikkelingen samen, die zorgvuldig van elkaar onderscheiden moeten worden. Enerzijds de emancipatie uit verticale vormen van moraliteit en de nieuwe ruimte voor persoonlijke levenskunst, zoals mijn collega Joep Dohmen zegt. Anderzijds het bezetten van deze ruimte door de cultuur van het dikke-ik en door de consumptieve vrijemarkteconomie, die dikke-ik gedrag systematisch bekrachtigt en alle betrokkenen stimuleert om de gevolgen daarvan op het bord van anderen te deponeren.

De recente ophef in ons land over het plan van de nieuwe regering om zorgpremies voor de hogere inkomens in ons land te verhogen ten gunste van minder verdienende medeburgers, biedt hier een treffende illustratie van. Uit die ophef komt naar voren hoe weinig maatschappelijk draagvlak er bestaat voor een financiële vorm van solidariteit die via bureaucratische systemen al te openlijk wordt opgelegd. Een belastinginspecteur van 51 jaar, die qua inkomensniveau tot de ‘getroffen groep’ behoorde, vatte de situatie in een kranteninterview treffend samen: “Ik zie niet in waarom ik solidair zou moeten zijn met een bouwvakker.”⁷

⁶ Vgl. H. Kunneman *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam, SWP/Humanistics University Press, 2012 (1e druk 2005)

⁷ Verschenen in *De Volkskrant* van 14 oktober 2012

Deze uitspraak illustreert de eigentijdse versmalling van het morele blikveld van een groot aantal burgers tot persoonlijke ontplooiing en individueel levensgeluk op basis van consumeren en genieten in de privésfeer en presteren, concurreren en innoveren in hun werk. Weliswaar zorgen veel burgers vrijwillig voor anderen, bekommeren zich om hun lot en ontlennen daar zingeving en zelfrespect aan. Maar nog meer burgers hebben in moreel opzicht weinig te geven, omdat ze zich bedreigd en misdeeld voelen, omdat ze miskend en uitgesloten worden, omdat ze overbelast zijn, maar vooral omdat ze zeer druk bezig zijn om goed voor zichzelf te zorgen.

Dezelfde morele problematiek die op microniveau aan het licht komt rond de voorgenomen 'solidariteitsheffing' in de zorg, manifesteert zich op macroniveau in de financiële 'crises' waarin Westerse landen steeds dieper verwickeld raken. Het onvermogen van financiële instellingen om intern grenzen te stellen aan ongebreidelde hebzucht en alle financiële malversaties die daaruit zijn voortgekomen, kunnen niet meer afgedaan worden als incidenten, als toevallige uitwassen van



een systeem dat in wezen gezond is. Het grootschalige bedrog in de financiële sector, met name rond 'hypotheek-producten', en de sluwe pogingen om dat bedrog zo lang mogelijk aan het zicht te onttrekken, zijn opgeschaald tot een financiële systeemcrisis die zowel in Amerika als in Europa al jaren voortduurt. Door die crises zijn niet alleen vele biljoenen in rook opgegaan. Bovendien is het onderlinge vertrouwen van banken in hoge mate aangetast en is hun bereidheid en vermogen om bedrijven en burgers van financiering te voorzien sterk afgenomen. In het verlengde van de bijzonder hoge kosten die op

systemniveau voortgekomen zijn uit onbegrensde hebzucht en machtshonger op lokaal niveau, wint het inzicht veld dat in financiële organisaties zelf morele begrenzingen noodzakelijk zijn. Verscherpt extern toezicht blijkt niet voldoende om ‘compliance’ teweeg te brengen en integriteit te bevorderen. Datzelfde geldt voor de ‘Euro-crisis’, zoals het voorbeeld van Griekenland laat zien. De crisis van de Griekse overheidsfinanciën werd enerzijds veroorzaakt door grootscheepse belastingfraude, met name onder het meer gefortuneerde deel van de bevolking, anderzijds door onbeschaamd gesjoemel met de overheidsbegroting door opeenvolgende regeringen, die de inkomsten, de uitgaven en de schuldenpositie van Griekenland jarenlang veel te rooskleurig hebben voorgesteld. Inmiddels staat Griekenland onder Europese curatele, is de belastingwetgeving zwaar aangescherpt en zijn onder druk vanuit ‘Brussel’ allerlei nieuwe vormen van toezicht en controle in het leven geroepen. Het blijkt echter om een diepgeworteld probleem te gaan. Twee jaar geleden heeft



de toenmalige Franse minister van financiën, Christine Lagarde, een lijst overhandigd aan haar Griekse collega Papaconstantinou, met de namen van 2.000 Griekse politici en industriëlen die een geheime, voor de belasting verzwegen rekening hadden bij Zwitserse banken. Volgens een bericht in de *Financial Times* ontving minister Papaconstantinou “the list of Greek depositors in 2010, but did not instruct Greek financial police to carry out a full investigation. He said the list was later ‘mislead’.

His successor Mr Venizelos also let the issue lapse after he took over as finance minister”.⁸ Net als bij de frauduleuze praktijken in financiële instellingen, biedt verscherpt toezicht ook hier geen soelaas voor de morele kern van het probleem. Door scherper toezicht en meer controle, wordt weliswaar de ‘pakkans’ vergroot, maar het onderliggende morele probleem wordt daarmee niet geadresseerd.

De prikkel-hand en de schutting-hand

Het onderliggende morele probleem kan verder op scherp worden gesteld aan de hand van de morele ambivalentie van de vrijemarkteconomie als dominante organisatievorm voor het produceren en verdelen van rijkdom. Die ambivalentie berust op het feit dat de roemruchte ‘invisible hand’ van Adam Smith niet alléén te werk gaat, maar vergezeld wordt door een tweede hand, die even onzichtbaar is, maar heel andere dingen doet. In zijn baanbrekende boek *The Theory of Moral Sentiments* uit 1759, introduceert Smith het idee van de ‘invisible hand’ als volgt: “The proud and unfeeling landlord views his extensive fields, and without a thought for the wants of his brethren, in imagination consumes himself the whole harvest ... [Yet] the capacity of his stomach bears no proportion to the immensity of his desires ... the rest he will be obliged to distribute among those, who prepare, in the nicest manner, that little which he himself makes use of, among those who fit up the palace in which this little is to be consumed, among those who provide and keep in order all the different baubles and trinkets which are employed in the economy of greatness; all of whom thus derive from his luxury and caprice, that share of the necessaries of life, which they would in vain have expected from his humanity

⁸ Aldus een bericht in de *Financial Times* van 2 november 2012

or his justice...The rich...are led by an invisible hand to make nearly the same distribution of the necessaries of life, which would have been made, had the earth been divided into equal portions among all its inhabitants, and thus without intending it, without knowing it, advance the interest of the society...”⁹

Inmiddels, zo’n 250 jaar en drie industriële revoluties verder, moeten wij het dominante paradigma in de economische wetenschap nageven dat de ‘onzichtbare hand’ van Adam Smith inderdaad ervoor zorgt dat het ongeremd

najagen van privébelangen ‘achter de rug van de betrokkenen om’, tot een gestage groei van consumptieve rijkdom voor steeds meer mensen heeft geleid. Duidelijk is wel dat die rijkdom door deze zelfde onzichtbare hand niet alleen op wereldschaal, maar ook binnen de meer welvarende landen steeds ongelijker verdeeld wordt, in het bijzonder in de Verenigde Staten: “In the beginning of the 1960s, the richest Americans held 125 times more wealth than that of the median wealth holder.



⁹ Vgl. Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Cambridge University Press 2002

(1759), Part IV, Chapter 1. Op slechts één andere plek in zijn werk komt het begrip ‘invisible hand’ voor, in de context van de voordelen die voor alle landgenoten (!) voortvloeien uit het aanschaffen en consumeren van in eigen land geproduceerde goederen. Vgl. *An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations*, London Methuen & Co 1904 (1776), Book IV, par. 2.9

By 2004, the wealthiest had 190 times more wealth than the typical household.”¹⁰ Het feit dat de ‘invisible hand’ de economische rijkdom zeer ongelijk verdeelt, neemt niet weg dat de prestatie- en innovatieprijkkels die voortvloeien uit de concurrentie op min of meer vrije markten, over het geheel genomen tot een toename van consumptieve mogelijkheden heeft geleid voor een groot deel van de wereldbevolking. Langzaam wordt echter ook duidelijk dat de onzichtbare hand van Adam Smith – laten we hem de ‘prikkel-hand’ noemen – wordt vergezeld door een tweede, even onzichtbare hand, die heel andere zaken teweegbrengt. Deze tweede hand – de ‘schutting-hand’ om zo te zeggen – stimuleert alle betrokkenen om hun ogen te sluiten voor de ondermijnende gevolgen die de bloei van de vrijemarkteconomie heeft voor de bredere sociale en ecologische verbanden waarin deze economie is ingebed. Deze hand helpt hen met andere woorden om die gevolgen ‘over de schutting te gooien’, buiten hun zicht en buiten hun verantwoordelijkheid. Zolang individuen en organisaties binnen de grenzen van de wet blijven, of ongestraft tussen de mazen daarvan door kunnen glippen, kunnen zij alle nadelige gevolgen die hun eigen opereren voor anderen met zich meebrengt ‘externaliseren’, zoals economen dit verschijnsel treffend aanduiden. Een klein maar sprekend voorbeeld daarvan biedt de manier waarop grote internationaal opererende bedrijven als Starbucks en Google gebruik maken van de zeer soepele belastingvoorwaarden in ons land, teneinde belastingheffingen elders in Europa te ontlopen.

¹⁰ Mishel, L., Bernstein, J. & Allegretto, S, *The State of Working America 2006/2007*, University Presses Marketing, New York 2006, p. 251

Een parlementaire onderzoekscommissie van het Britse Lagerhuis heeft onlangs vastgesteld dat de Amerikaanse international Google in Groot-Brittannië 4 miljoen euro vennootschapsbelasting betaalt op een omzet aldaar van 3 miljard euro. Dat is iets meer dan 0,1 procent. Ook al profiteert dit bedrijf volop van de openbare voorzieningen in Groot-Brittannië, zoals onderwijs, gezondheidszorg en allerlei infrastructurele voorzieningen, toch onttrekt het zich aan het instandhouden daarvan, met een beroep op de werking van de vrijemarkteconomie. Net als andere multinationals die in Groot-Brittannië een grote omzet behalen maakt Google daartoe gebruik van ‘brievenbusmaatschappijen’ in internationale ‘belastingparadijzen’ zoals Ierland en Nederland. In het kader van een onderzoek naar deze praktijken door een commissie van het Lagerhuis verklaarde het ‘hoofd Noord-Europa’ van Google, Matt Brittin “Wij doen dat omdat het mogelijk is....We zijn verplicht tegenover de aandeelhouders om de kosten te beperken.” De voorzitter van de Lagerhuiscommissie was echter een andere mening toegedaan: “Wij beschuldigen jullie niet van illegaal handelen. Wij beschuldigen jullie van immoreel gedrag.”¹¹ Dit kleine voorbeeld illustreert dat de voorheen grotendeels onzichtbare ‘schutting-hand’, die samen met de ‘prikkel-hand’ het functioneren van de vrije markteconomie mogelijk maakt, geleidelijk aan zichtbaar aan het worden is en op *morele* gronden onder kritiek wordt gesteld.

¹¹ Vgl. de reportage in de economiekatern van De Volkskrant van 14 november 2012, p. 23

Datzelfde geldt voor een tweede, nog ingrijpendere manifestatie van de werkzaamheid van de 'schutting-hand', namelijk de grote ecologische problemen die de bloei van de consumptieve markteconomie mondiaal met zich meebrengt. Het wordt steeds moeilijker om de zich opstapelende bewijzen te verdringen dat onze consumptieve economie het tegendeel is van duurzaam. Zoals wij allen inmiddels kunnen weten, staat mondiale economische groei gelijk aan het versneld consumeren van eindige voorraden en niet-regeneerbare hulpbronnen en het wegconcurreren van een groot aantal andere levensvormen met wie wij 'onze' planeet delen. Het besef groeit dan ook dat wij op grote schaal bezig zijn om in naam van economische groei onze eigen ecologische problemen over de schutting van toekomstige generaties te gooien. Mede daardoor wordt het langzaam maar moeilijker om de morele ambivalentie van de vrijemarkteconomie te verdringen en onbegrensde consumptieve groei voor iedereen onbekommerd te blijven verkopen als vanzelfsprekende en onproblematische toekomsthorizon. De 'schutting-hand' heeft inmiddels zoveel rotzooi over de schutting gegooid en de stapels zijn aan de andere kant zo hoog geworden dat de rommel op sommige plekken over de rand van de schutting begint te vallen en terug ploft in het domein van de vrijemarkteconomie. Ten gevolge daarvan worden bestuurders, managers en professionals in toenemende mate geconfronteerd met *morele* uitdagingen, rond vragen als compliance en integriteit, vertrouwen en samenwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Die kunnen niet meer geëxternaliseerd worden, noch kunnen ze via verticale sturing, technische innovatie en SMART-geformuleerde projectplannen tot een oplossing worden gebracht. In plaats daarvan vragen ze om daadwerkelijke betrokkenheid en om morele inspiratie. Daarmee neemt de morele patstelling die ik hierboven beschreven heb een nieuwe gedaante aan: die is niet langer

alleen een politiek en cultureel probleem, maar komt als *organisatievraag* op het bureau van bestuurders en managers te liggen: hoe morele betrokkenheid te stimuleren in hun organisaties, wanneer ze geen beroep meer kunnen doen op verticale morele kaders en tegelijk sprake is van een sterke concurrentie- en prestatiedruk die een vruchtbare voedingsbodem vormt voor dikke-ik gedrag?

Verplichte zorgzaamheid?

Een verwant dilemma komt naar voren in het kader van de voortgaande hervorming en ‘afslanking’ van de verzorgingsstaat. In het licht van de



almaar stijgende kosten van de zorg en de budgettaire problemen van de overheid, is een ingrijpende afslanking van de verzorgingsstaat in gang gezet, gekoppeld aan het streven om zorg zo veel mogelijk te verschuiven van het publieke domein naar het privédomein. Zorg en hulp moeten in de eerste plaats een eigen verantwoordelijkheid worden van burgers en hun netwerken. Pas als hun zorgvragen aantoonbaar en niet-verwijtbaar hun eigen zorgvermogen overbelasten, mag een beroep gedaan

worden op publieke zorgvoorzieningen.

Dat is een ingrijpende verandering, omdat daarmee een centraal beginsel van de moderne verzorgingsstaat losgelaten wordt: het idee dat goede zorg een publiek goed is, waarop alle burgers in *gelijke mate* recht hebben. In het kader van de WMO, ‘Welzijn Nieuwe Stijl’ en de geplande hervormingen van de AWBZ, gaan burgers zowel aangesproken worden op ‘zelfredzaamheid’ als op steun en zorgzaamheid in hun eigen omgeving. Daarmee komt een nieuwe categorie bestuurlijke en professionele vragen naar voren. Zorgen voor anderen is namelijk in de kern een morele relatie. Wanneer de overheid

en publieke zorgorganisaties in toenemende mate een beroep gaan doen op morele vermogens van burgers, dan komen ze ook voor de vraag te staan hoe de ontwikkeling en instandhouding van die morele vermogens te bevorderen. Op die vraag lijken ze nog nauwelijks voorbereid te zijn.

In het verlengde van de nadruk op kostenbeheersing, efficiency en marktwerking worden professionals in zorg en welzijn vooral onder druk gezet om hun technische competenties te verbeteren en hun ‘klantgerichtheid’ te versterken, met het oog op het efficiënt en doelmatig beantwoorden van steeds hogere eisen van zorgconsumenten. Beroepsgroepen die hun status willen verbeteren en zich inspinnen om ‘hogerop’ te komen in de zorg, zoals fysiotherapeuten, verpleegkundigen en de voormalige verpleeghuisartsen, hebben dan ook haarfijn in de gaten dat zorgethiek en complexiteitsdenken hen daarbij niet zullen helpen. Geld en status in de zorg zijn te verwerven via technische specialisering, ‘evidence based’ kennis en een sterkere positie op de verschillende zorgmarkten; niet via het behoeden en ontwikkelen van morele betrokkenheid. In de context van het sociaal werk, spreekt mijn collega Hans van Ewijk in dit verband over de ‘stoornisbenadering’ die in het teken staat van het “identificeren, diagnosticeren en behandelen van stoornissen, ziektes en handicaps bij voorkeur via evidence based protocollen...De remedie leidt tot overconcentratie op de stoornis zelf en daarmee tot reductie, specialisering en institutionalisering.”¹²

¹² Vgl. H. Van Ewijk, *Maatschappelijke werk in een sociaal gevoelige tijd*, Oratie, Humanistics University Press, Amsterdam 2010, p. 17

Inmiddels is op macroniveau duidelijk aan het worden dat er grenzen zijn aan de groei van steeds duurder specialistische zorg en hulp: de onbegrensde consumptieve behoeften van ‘zorgklanten’ moeten begrensd worden en burgers zullen meer voor elkaar moeten gaan zorgen. Voor het vreedzaam begrenzen van mateloze behoeften, voor het toelaten van eindigheid en voor het oproepen en ondersteunen van onderlinge zorgzaamheid zijn echter morele leerprocessen nodig in de organisaties en professies waar die steun en begrenzing plaats moeten vinden.

Zowel in marktgerichte organisaties als in gemeenten en in publieke organisaties komen bestuurders en managers zo gezien voor de vraag te staan hoe zij morele betrokkenheid kunnen stimuleren in hun organisaties. De vraag is dan welke bronnen van moraliteit zij aan kunnen boren wanneer ze geen beroep meer kunnen doen op verticale morele kaders en opereren in een maatschappelijke context waarin sprake is van een sterke concurrentie- en prestatiedruk en van vervagende grenzen tussen zelfredzaamheid en dikke-ik gedrag.

De afbraak van de Gouden Muur

In zijn even monumentale als pessimistische roman *De ontdekking van de hemel*, gebruikt Harry Mulisch het beeld van de 'gouden muur' in het kader van zijn literaire onderzoek naar goed en kwaad in onze tijd. Aan het begin van het vierde deel verhaalt hij hoe zijn hoofdpersoon Onno Quist aan een traktaat werkt, bestemd voor zijn vader. Dit 'patriarchale tractaat', zoals Mulisch zegt, gaat over het teloorgaan van het traditionele gezag, en draagt als werktitel *De Gouden Muur*:

Voor de Gouden Muur is het een geïmproviseerde janboel, daar krioelt het van het volk in de luidruchtige chaos van het dagelijks leven, en dat daar niet alles in het honderd loopt is te danken aan de wereld achter de Gouden Muur. Als het oog van de cycloon ligt daar de wereld van de macht, in mysterieuze stilte, beheerst, betrouwbaar, overzichtelijk als een schaakbord: een soort gelouterde wereld van platoonse Ideeën. Dat althans is het beeld dat de machtelozen vóór de Gouden Muur er van hebben. Het wordt bevestigd door de donkere pakken, de geruisloze limousines, de bewaking, het protocol, de perfecte organisatie, de fluwelen rust in de paleizen en ministeries. Maar wie eenmaal werkelijk achter de gouden muur is geweest, zoals u en ik, die weet dat dat alleen schijn is en dat het daar in de besluitvorming net zo'n geïmproviseerde janboel is als er vóór, bij de mensen thuis, op de universiteit, in ziekenhuizen of in bedrijven...Maar macht kan alleen macht zijn bij de gratie van de Gouden Muur...Voor het eerst in de geschiedenis van de mensheid is de Gouden Muur het aan het begeven. Ooit aan het begin der tijden, is zij opgetrokken door de machtelozen met het materiaal van hun eigen verering, ontzag en vrees, maar nu begint zij onheilspellende

scheuren te vertonen, als een middeleeuws kasteel, waardoor iedereen naar binnen kan gluren...Doordat zij zien dat het in de zalen van dat kasteel net zo'n keet is als overal, verliezen de machtelozen in snel tempo de verering voor hun eigen verering, het ontzag voor hun eigen ontzag en de vrees voor hun eigen vrees, waarmee tegelijk het gezag van de machtigen wordt ondermijnd.. Daarmee slaan in de machtelozen zelf alle ingebouwde zekeringen door. Wat kan het ons ook eigenlijk allemaal verdommen? Waarom zouden wij die openbare telefoon daar niet in elkaar rammen? ja, waarom eigenlijk niet? Kan je lachen. Is ergens politie te zien? Nee, nergens. Ook niet in onszelf.”¹³

Daarmee geeft Mulisch een treffende karakteristiek van de afbrokkeling van verticale vormen van moraliteit en de bezetting van de ruimte die daardoor vrijgekomen is door de cultuur van het dikke-ik. De ‘verering’, het ‘ontzag’ en de ‘vrees’ waar hij naar verwijst, zijn inderdaad in de postmoderne cultuur alleen nog in culturele enclaves te vinden. Dat heeft verstrekkende consequenties. Daarmee heeft namelijk ook de ‘innerlijke politieagent’ grotendeels afgedaan en lijkt alleen een ‘externe politieagent’ over te blijven om de ‘morele zekeringen’ die intern niet meer voorhanden zijn van buitenaf, via extern toezicht en sanctionerende controle werkzaam te laten zijn. Dat is inderdaad het dominante patroon, niet alleen in de publieke opinie maar ook in de reacties van overheden op de ‘keet’ en de ‘janboel’ die zichtbaar is geworden achter de ingestorte Gouden Muren van financiële instellingen, universiteiten, ziekenhuizen, rechtbanken en politieke instituties.

¹³ Harry Mulisch, *De Ontdekking van de hemel*, de Bezige Bij, Amsterdam 1994, p. 681/682 en

Achter de muren van deze instituties blijken ongeremde zelfverrijking, fraude, vriendjespolitiek, machtsmisbruik en morele onverschilligheid veel ‘normaler’ te zijn dan gedacht. Zoals de letselschadespecialist Yme Drost zegt naar aanleiding van de resultaten van zijn onderzoek “Dit horrorscenario blijft niet tot dit ene ziekenhuis beperkt maar kan ook in andere ziekenhuizen in Nederland optreden. Alleen hier is de beerput helemaal open gegaan.”¹⁴

In reactie op de lucht van bederf die uit de verschillende ‘beerputten’ opstijgt en de maatschappelijke ophef daarover, is de hang naar externe vormen van toezicht en sanctionerende controle verder versterkt. Dat geldt ook voor alle vormen van dikke-ik gedrag en agressie in de openbare ruimte: meer ‘blauw’ op straat, cameratoezicht, en steeds strengere straffen moeten van buitenaf de ontbrekende ‘interne politieagent’ gaan vervangen.

Ook in zorg en welzijn is die verschuiving duidelijk voelbaar. In het verlengde van de emancipatie uit verticale vormen van moraliteit en de bijbehorende gezagsstructuren, zijn de vrijheid, de autonomie en de eigen verantwoordelijkheid van individuen en organisaties de dominante waarde geworden voor de inrichting van de zorg. In de emancipatie uit verticale gezagsverhoudingen, blijkt echter ook de ‘innerlijke’ politieagent’ verdwenen te zijn. Als reactie daarop heeft zich een steeds dichter geknoopt netwerk van toezichthouders en controlerende instanties ontwikkeld, inclusief alle bijbehorende dwingende normen, kwaliteitskaders en ‘prestatieafspraken’.

¹⁴ Vgl. De Volkskrant van 29 november 2012, p. 23

Dezelfde ‘prikkel-logica’ ligt ten grondslag aan de invoering van marktwerking in de zorg. Kennelijk kan er niet op vertrouwd worden dat bestuurders, managers en professionals intern gemotiveerd zijn om goed werk te leveren en te streven naar kwaliteit, maar moet die betrokkenheid via concurrentieprikkels en de ‘tucht’ van de markt extern tot stand worden gebracht.

Langzamerhand wordt echter duidelijk dat dit niet goed werkt. De sombere conclusie waartoe Harry Mulisch aan het slot van zijn roman komt, is in dít opzicht volledig gerechtvaardigd: de sociale gevolgen van het instorten van de Gouden Muur en het verdwijnen van de ‘innerlijke politieagent’ kunnen niet via externe prikkels en verticale vormen van toezicht en controle worden gecompenseerd, laat staan worden omgebogen. Een interessante illustratie daarvan bieden de grenzen waarop de Inspectie inmiddels aan het stuiten is bij het invoeren van nieuwe veldnormen in de zorg, met de bedoeling daarop te gaan handhaven. In combinatie met alle andere normen waaraan zorgorganisaties moeten voldoen op gebieden als bedrijfsvoering, veiligheid, hygiëne, personeelsbeleid, voedselkwaliteit en kwaliteitsverantwoording, neemt de *werkzaamheid* van wéér een nieuwe veldnorm en de bijbehorende verticale controle zienderogen af. In het licht van Mulisch’ literaire analyse is duidelijk waarom. De verticale moraliteit en de bijbehorende vormen van verticaal gezag en ontzag, ‘werkten’ door de *combinatie* van externe en interne controle. Wanneer de interne controle wegvalt moet de externe controle al het werk doen, en dat is teveel gevraagd. De extern opgelegde normen gaan dan functioneren als het *legitieme* ‘minimum’. Zoals de belasting-ontduikende Google-manager zegt ‘Wij doen het omdat het mogelijk is.’ Als aan de extern opgelegde voorschriften voldaan is - of voldaan lijkt te zijn - dan is het ‘goed’. De onderliggende morele vragen kunnen onbekommerd over de schutting worden gegooid.

3. Veiligheid en moerassigheid

Daarmee ben ik op een cruciaal punt gekomen in mijn betoog. Wanneer de interne controle en de morele ‘zekeringen’ die door verticale vormen van moraliteit werden ‘geïnstalleerd’ inderdaad grotendeels zijn weggefallen; wanneer bovendien de daarmee ‘vrijgekomen’ ruimte grotendeels bezet is door de consumptieve economie en de cultuur van het dikke-ik, en wanneer tenslotte externe vormen van toezicht en controle dat ‘morele tekort’ onvoldoende kunnen compenseren, dan wordt de beslissende vraag wat mensen kan bewegen om zich zonder dat zij gedwongen worden, op grond van *eigen* ervaringen en inzicht in te zetten voor het floreren van de sociale verbanden waar zij deel van uitmaken. Die vraag staat centraal in hedendaagse zoektochten naar *horizontale* vormen van moraliteit. Die zoektochten vinden grotendeels ondergronds en in de marge plaats en de opbrengsten daarvan blijven voornamelijk buiten het zicht van de publieke schijnwerpers. Maar dat begint langzaam te veranderen, in reactie op de grote morele uitdagingen van onze tijd. Deze zoektochten naar nieuwe, horizontale vormen van moraliteit vinden niet alleen plaats op het niveau van persoonlijke relaties – in vriendschappen, gezinnen en families – en op het niveau van de civil society – in sociale en politieke bewegingen, in religieuze gemeenschappen en in levensbeschouwelijke groepen – maar ook en vooral binnen *organisaties*, in het bijzonder in zorg en welzijn, maar ook in het onderwijs, bij de politie en bij bedrijven, in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In het laatste deel van mijn betoog wil ik laten zien dat de zorg-in-brede-zin hierbij een belangrijke voortrekkersrol kan vervullen, als proeftuin en leerschool voor het ontwikkelen en in praktijk brengen van horizontale vormen van moraliteit in de context van professionele organisaties. Ik baseer die verwachting op het feit dat de zorg *enerzijds* een centrale rol vervult in het streven naar ‘verticale veiligheid’ dat de belangrijkste motor vormt van de consumptieve

economie (a); maar *anderzijds* ook de plek bij uitstek vormt waar wij geconfronteerd worden met eindigheid, onbeheersbaarheid en verlies: met de ‘moerassige’ gebieden van het menselijke bestaan (b).

- a) Met name in zijn ‘cure’ hoedanigheid, vervult de georganiseerde zorg een dragende rol in het moderne streven naar onbegrensde vooruitgang en de technische beheersbaarheid van ons leven. De enorme nadruk die in de ‘cure’ ligt op de maakbaarheid van een gezond lichaam en een probleemloos functionerende psyche en op de bijbehorende keuzevrijheid en de eigen regie van zorgconsumenten, bieden een goed voorbeeld van de ‘verticale veiligheid’ die de consumptieve economie ons belooft te bieden. Ik spreek hier over ‘verticale veiligheid’ naar analogie van de verticale moraliteit. De overeenkomst betreft de hoog-laag structuur die voor allebei kenmerkend is. In het domein van de verticale moraliteit is het ‘lage’ verbonden met *moreel* ‘lage’ intenties en handelingen, met het kwaad en met de ‘duivel’, respectievelijk met het ‘onmenselijke’. Het ‘hoge’ wordt vertegenwoordigd door transcendente machten of transcendente waarden en hun vertegenwoordigers, die in naam van dit overstijgende karakter het goede voorschrijven en het kwade bestraffen en daarmee ‘de lage neigingen en lusten’ beteugelen. Die hoog-laag structuur heeft een psychologisch complement in de vorm van het superego of het ‘boven-ik’.

Deze ‘innerlijke politieagent’ verinnerlijkt de macht van degenen die boven hem zijn geplaatst, door de eigen agressie tegen zichzelf te richten en sociaal ongewenste lusten en verlangens als laag en zondig te onderdrukken.¹⁵ De consumptieve economie die zich de afgelopen dertig jaar over onze planeet heeft verspreid, berust niet meer op het onderdrukken, maar juist op het aanwakkeren en belonen van het verlangen, mits dat verlangen zich richt op de consumptie van steeds meer materiële goederen en diensten. Daarmee veranderen zowel de culturele hoog-laag structuur als het psychologische complement daarvan ingrijpend van karakter. Het ‘hoge’ is voor veel mensen verbonden geraakt met succes en rijkdom, en het ‘lagere’ is verbonden met gebrek aan succes en consumptiemogelijkheden, met het lot van de ‘losers’ die niet goed mee kunnen komen in de sociale en economische concurrentiestrijd. Een sterk, aantrekkelijk lichaam en een competitieve geest, die allebei zo lang mogelijk maximaal fit en gezond blijven, vormen daarbij een centrale randvoorwaarde. Rijkdom, gezondheid en een lang leven zijn de belangrijkste elementen van de ‘verticale veiligheid’ die de consumptieve economie in het vooruitzicht stelt. In een onderzoek naar veiligheidsgevoelens bij multimiljonairs, werpt Marianne Cooper een verhelderend licht op de psychologische achtergronden van deze ‘verticale veiligheid’.



¹⁵ Harry Mulisch verwijst impliciet naar dit inzicht van Freud wanneer hij zegt dat de ‘gouden muur’ ooit opgetrokken is “door de machtelozen met het materiaal van hun eigen verering, ontzag en vrees.”

Zij citeert een onderzoek van het *Luxury Institute* waaruit blijkt dat 10 miljoen dollar in de VS voor veel multimiljonairs de ondergrens is geworden voor 'echte rijkdom'. "According to Milton Pedraza, the chief executive of the *Luxury Institute*, the reason 10 million dollar signifies wealth today is because that is the 'level of wealth where people feel protected from the hazards of the world'." Zij vervolgt: "And this, it seems, is what the goal is at the top, the ability to be impervious to risk, to be immune to the vicissitudes of life, to be completely self-reliant." In een interview met de multimiljonair Paul Mah dat Cooper citeert wordt deze diagnose bevestigd: "We are probably in the top 1 percent of all American households, which probably puts us in the top quarter percent of all worldwide households, right? ..So I can't complain..[but] I still don't feel rich."¹⁶

- b) Deze uitspraak van Paul Mah verwijst naar de *grenzen* van de verticale veiligheid die de consumptieve economie belooft te bieden. De groei van de zorg en de groei van rijkdom vertonen dezelfde verticale structuur. De vooruitgangshorizon van de 'cure', in het bijzonder het streven naar permanente technologische innovatie op het vlak van apparatuur, geneesmiddelen en behandelmethoden, is in hoge mate vergelijkbaar met het streven naar steeds meer rijkdom. In beide gevallen wordt dat streven gemotiveerd door het verlangen 'to be impervious to risk, to be immune to the vicissitudes of life, to be completely self-reliant'.

¹⁶ Vgl. M. Cooper, "Emotion Work in the Age of Insecurity", in: Garey, A.I. & Hansen, V. *At the heart of home and family*, Rutgers University Press, Piscataway 2011, Chapter 10, pp 136-148.

Italics toegevoegd in het citaat van Paul Mah (HK)

Maar in de georganiseerde zorg stuiten alle betrokkenen ook steeds weer op de grenzen van dat streven. Ziekenhuizen, verpleeghuizen en psychiatrische inrichtingen, maar ook de spreekkamers van maatschappelijk werkers, vormen de plek bij uitstek waar de ‘vicissitudes of life’ zich opdringen, in de vorm van de onophefbare onveiligheid en onbeheersbaarheid van ons leven en de grenzen van onze ‘self-reliance’. In zorg en welzijn botsen het diepe verlangen naar veiligheid en beheersing en de ervaring van *feitelijke* onveiligheid, technische onbeheersbaarheid en eindigheid op elkaar.

Ten gevolge hiervan worden zowel professionals in de zorg als bestuurders en managers geconfronteerd met twee verschillende eisen die meestal op gespannen voet staan: enerzijds dienen zij te voldoen aan alle eisen van technische *beheersing* en maakbaarheid die voortvloeien uit het verlangen naar verticale veiligheid; anderzijds moeten zij zich verstaan met de *feitelijke* ervaring van onbeheersbaarheid, met eindigheid en verlies, en met de diepe behoefte aan nabijheid, zorgzaamheid en zingeving die de confrontatie met de moerassige regionen van het menselijke bestaan met zich meebrengt.

De hoge gronden en de moerassige laaglanden

Ik ontleen de moeras-metafoor aan de klassieke studie van Donald Schön *The Reflective Practitioner*. In zijn zoektocht rond het belang van reflectie voor goed professioneel handelen, introduceert Schön de roemruchte vergelijking tussen de ‘hoge gronden’ en de ‘moerassige laaglanden’:

In the varied topography of professional practice, there is a high, hard ground where practitioners can make effective use of research-based theory and technique, and there is a swampy lowland where situations

are confusing ‘messes’ incapable of technical solution. The difficulty is that the problems of the high ground, however great their interest, are often relatively unimportant to clients or to the larger society, while in the swamp are the problems of greatest human concern.¹⁷

Zorg en welzijn richten zich zonder twijfel op ‘problems of great human concern’. Een flink deel daarvan kan op basis van technische expertise naar de ‘high grounds’ van de verticale veiligheid worden getild en daar min of meer worden opgelost. Maar het grootste deel bevindt zich in de moerassige laaglanden, waar de verticale veiligheid onbereikbaar is en technische oplossingen onzeker of zelfs onbereikbaar zijn. Professionals in zorg en welzijn hebben dan ook voortdurend van doen met ‘moerassige’ vragen en problemen die de betrokkenen indringend confronteren met kwetsbaarheid, eindigheid en onbeheersbaarheid:

- in de eerste plaats *lichamelijke* kwetsbaarheid en eindigheid;
- in de tweede plaats *psychische* kwetsbaarheid en overbelasting;
- in de derde plaats *sociale* kwetsbaarheid, in het bijzonder de gevolgen van uitbuiting, uitsluiting en overbodigheid.¹⁸

Wanneer mensen in een van deze moerassige regionen van het menselijke bestaan belanden, worden zij geconfronteerd met verlies van houvast en verlies van uitzicht, en met de angst om weg te zinken in een lichamelijk, psychisch of sociaal moeras, met als duistere horizon een eenzame dood.

¹⁷ Donald Schön, *The reflective Practitioner*, Basic Books, New York, 1983 p. 42

¹⁸ Vgl. voor een eerdere verkenning van deze ‘existentiële moerassigheid’ in relatie tot kunst en poëzie, mijn bijdrage aan de bundel *Het leven volgens Kopland*, onder redactie van Johan Goud verschenen bij Klement/Pelckmans, Zoetermeer/Kalmthout 2012

De georganiseerde zorg en de instituties en arrangementen van de verzorgingsstaat bieden historisch ongekende mogelijkheden om de confrontatie met deze moerassige regionen op afstand te houden en zoveel mogelijk mensen naar de veilige gronden van gezondheid en autonomie te tillen. Zij helpen ons met andere woorden om die moerassigheid te *verdringen* en ons vast te klampen aan het visioen van verticale veiligheid. Maar die verdringing begint in onze tijd op grenzen te stuiten.



Om te beginnen is de toegang tot de ‘veilige gronden’ zeer ongelijk verdeeld. Dat geldt niet alleen voor de ongelijke verdeling van rijkdom, maar ook voor de ongelijke verdeling van kansen op een gezond leven. Tussen de hogere en lagere niveaus van de sociale en economische piramide bestaan aanzienlijke verschillen in levensverwachting. Dat geldt niet alleen op mondiaal niveau, maar ook in het ‘democratische’ Nederland. Ook problemen als overgewicht, verslaving, fysieke gewelddadigheid en sociaal isolement, zijn sociaal ongelijk verdeeld, zoals professionals in de GGZ, het welzijnswerk en de ouderenzorg beter dan wie ook weten. Op deze ongelijkheid berust de onverminderde urgentie van het sociaal-democratische streven om de toegang tot de ‘veilige gronden’ van welvaart en gezondheid niet op basis van privileges, maar zo veel mogelijk op basis van gelijke kansen veilig te stellen. Inmiddels dienen wij echter onder ogen te zien dat dit streven, net als het streven naar oneindige economische groei, op *principiële* grenzen stuit. De moerassige regionen van het menselijke bestaan kunnen niet definitief worden drooggelegd. Vroeger of later wordt ieder mens geconfronteerd met haar eigen kwetsbaarheid en die van zijn geliefden, en met de trage vragen die zich in de moerassige regionen van

ons leven onontkoombaar opdringen. Kenmerkend voor de georganiseerde zorg is in dit licht gezien de noodzaak om zich tegelijkertijd te richten op twee heel verschillende gebieden. Aan de ene kant richten professionals in de zorg zich op de ‘hoge gronden’ waar alles draait om wetenschappelijke vooruitgang, technische innovatie en maximale beheersing, met het oog op het produceren en instandhouden van verticale veiligheid. Aan de andere kant ervaren zorgprofessionals ook het appel van patiënten en cliënten die met ongeluk, eindigheid en verlies worden geconfronteerd om hen niet alleen te laten in het moeras, geen irreële oplossingen voor te spiegelen, en juist in de moerassige laaglanden, waar voor ‘hoge gronden experts’ weinig eer te behalen valt, hun ambachtelijke kwaliteiten maximaal in te zetten en tot het uiterste zorgzaam te blijven. De grote uitdaging voor professionals in zorg en welzijn is hier om terpen in het moeras te vinden en te bestendigen, waar de eindigheid en het verlies aanwezig blijven, maar mensen zo goed mogelijk geholpen, ondersteund en bemoedigd worden en respect ondervinden voor wie ze zijn en wat ze zelf onder de omstandigheden vermogen, kome wat kome.

Tegen deze achtergrond is mijn belangrijkste stelling dat dergelijke ‘terpen in het moeras’ de horizon vormen van de nieuwe vormen van moraliteit die zich in onze tijd aan het ontwikkelen zijn. Terugkijkend kan gesteld worden dat de Westerse beschaving, via de religies van het boek en de moderne wetenschap, twee grote vluchtwegen heeft ontwikkeld uit de moerassige regionen van ons leven.¹⁹

¹⁹ Deze passage is ontleend aan mijn bijdrage aan de bundel *Het leven volgens Kopland*, loc. cit. ,

Eenzijds het idee van een transcendente, onvergankelijke werkelijkheid, respectievelijk het visioen van een transcendente god die ons verheft uit het moeras en toegang biedt tot eeuwig leven en volkomen harmonie. Anderzijds het moderne idee van verticale veiligheid, gebaseerd op volledige technische controle over ons leven en het uitbannen van alle risico's en gevaren.

Beide vluchtwegen lijken in onze tijd de grens van hun geruststellende en verdringende vermogen te bereiken. Het opgeven van de illusie van verticale veiligheid en de bijbehorende verdringing van moerassigheid is niet alleen maar een verlies. Integendeel. Juist op terpen in het moeras zijn de meest intense ervaringen van verbondenheid en intimiteit mogelijk; juist op de terpen, in het zicht van de moerassigheid, floreren de humor en de speelsheid en kan schoonheid zich tonen; en tenslotte doet het zoeken naar en bestendigen van terpen in het moeras het meest indringende beroep op creativiteit, inventiviteit en ambachtelijkheid. De terpen in het moeras zijn met andere woorden bij uitstek de plek waar *relationele rijkdom* ontstaat en ervaren kan worden. Daarmee vormen zij ook een belangrijke attractor voor eigentijdse zoektochten naar horizontale vormen van moraliteit.

Ethiek en moraliteit

Hierboven heb ik gesteld dat de centrale morele uitdaging van onze tijd betrekking heeft op de vraag wat mensen kan bewegen om zich zonder dwang, op grond van eigen ervaringen en inzicht in te zetten voor het floreren van de sociale verbanden waar zij deel van uitmaken. De zoektochten naar nieuwe, horizontale vormen van moraliteit die in onze tijd op veel plekken ondernomen worden geven de richting aan waarin een antwoord op die vraag gevonden kan worden. Een belangrijke inspiratiebron voor deze invulling van horizontale moraliteit biedt het werk van de filosoof Paul Ricoeur, in het bijzonder het

onderscheid dat hij maakt tussen ethiek en moraliteit. Ik baseer mij vooral op zijn indrukwekkende boek *Oneself as Another*, waarvan ik hier enkele belangrijke inzichten samenvat en parafraseer, zonder daarmee ook maar in de verte recht te doen aan de filosofische rijkdom en diepgang van zijn denken.²⁰ In aansluiting bij Aristoteles koppelt Ricoeur ethiek aan het streven naar *een goed leven*. Ethiek is dus voor hem in de eerste plaats bestaansethiek: het gaat om de ervaringen die mensen in hun eigen bestaan opdoen en de inzichten die zij ontwikkelen over wat hen goed doet, wat hen doet floreren. Als paradigma daarvoor noemt hij de ervaring van vriendschap. Vrienden en vriendinnen dragen over en weer bij aan een goed leven voor de ander. Hun bestaan is voor de ander een bron van vreugde. Vrienden ontwikkelen zich aan elkaar, zijn elkaar trouw en zijn over en weer zorgzaam wanneer de ander in moerassige condities belandt en met trage vragen wordt geconfronteerd. De inzet van de bestaansethiek is dus voor Ricoeur ‘een goed leven met en voor anderen’. Het gaat hier om anderen met wie wij ‘van gelaat tot gelaat’ kunnen verkeren, zoals Levinas, een van Ricoeur’s filosofische inspiratiebronnen zegt. Maar mensen maken ook deel uit van bredere sociale verbanden, van praktijken en instituties, waarin de zorgzaamheid, de ‘solicitude’ die de kern van vriendschap vormt een andere gedaante aanneemt.

²⁰ Vergelijk P. Ricoeur, *Oneself as Another*, University of Chicago Press 1992; voor een uitgebreidere analyse zie mijn bijdrage aan de bundel *Complexity, Identity, Difference*, onder redactie van Paul Cilliers en Erica Preiser verschenen bij Springer Verlag, Dordrecht 2009. Een uitstekende samenvatting van de belangrijkste hoofdstukken uit *Oneself as Another* biedt de masterthesis van Iris Hartog, *Goed en rechtvaardig professioneel handelen*, Universiteit voor Humanistiek, Utrecht 2012

In de context van instituties komt volgens Ricoeur de *morele* vraag op naar een rechtvaardige *verdeling*, zowel van de lasten die met samenwerking verbonden zijn als van de opbrengsten daarvan; een rechtvaardige verdeling met andere woorden van de materiële en immateriële hulpbronnen die voor een goed leven nodig zijn en van de inspanningen die voor het tot stand brengen daarvan noodzakelijk zijn. Die *morele* vraag verschilt van de *ethische* vraag: hij gaat niet meer alleen over ons eigen



goede leven en het goede leven van degenen die ons nabij zijn, maar betreft de kansen op een goed leven voor *eenieder*, met als uiteindelijke horizon de hele mensheid. Ricoeur sluit hier aan bij de Kantiaanse traditie en de eigentijdse vernieuwing daarvan door denkers als John Rawls en Jürgen Habermas. In hun ogen is de vraag naar het goede leven voor individuen uiteindelijk ondergeschikt aan de vraag welke handelingsnormen aanspraak kunnen maken op *universele* aanvaardbaarheid. Ricoeur gaat daar gedeeltelijk in mee. Individuele ervaringen en invullingen van een goed leven, moeten in zijn ogen de ‘zeef’ van de universaliseerbaarheid passeren, om te voorkomen dat particuliere normen ten onrechte algemene geldigheid kunnen claimen. Maar de motivatie om universele normen te kunnen volgen, kan volgens Ricoeur niet ontleend worden aan rationeel inzicht in hun geldigheid. Universele normen bieden bovendien in veel praktijksituaties onvoldoende houvast om op goede gronden te kunnen besluiten wat rechtvaardig is om te doen of na te laten. Daarom vormen voor Ricoeur de ervaring en het gezichtspunt van het goede leven de onontbeerlijke en uiteindelijk beslissende ondergrond voor *morele* oordelen. Het is de *ervaring* dat zorgzaamheid voor anderen deel

uitmaakt van een goed leven, die ons kan motiveren om die zorgzaamheid uit te strekken naar anderen die wij nooit persoonlijk zullen ontmoeten. Evenzo vraagt het toepassen van universele rechtvaardigheidsnormen in complexe praktijksituaties volgens Ricoeur om ‘phronesis’: om een betrokken en bezonnen antwoord op de vraag wat in deze specifieke situatie bijdraagt aan ‘een goed leven, met en voor anderen in rechtvaardige instituties’, zoals zijn formule luidt.

De vruchtbaarheid van Ricoeur’s analyse van de verhouding tussen ethiek en moraliteit gaat mede terug op het feit dat hij dit perspectief ook uitwerkt op het niveau van de individuele identiteit. Daar introduceert hij het intrigerende onderscheid tussen ‘idem’ en ‘ipse’, als aanduiding van twee verschillende manieren waarop de identiteit van individuen stabiel blijft onder veranderende omstandigheden. Het idem, of ‘hetzelfde’, heeft betrekking op ons ‘karakter’,



op het ‘bezinksel’ van aanleg en ervaring dat ons gevormd heeft tot wie we zijn en waaraan we herkenbaar zijn voor anderen: ‘dat is typisch Harry’. Onze identiteit in de zin van ons karakter, heeft dus betrekking op zich herhalende, min of meer stabiele reacties en patronen in ons dagelijks leven. Tegen de achtergrond van het voorafgaande interpreteer ik dit idem-aspect van onze identiteit als de stabiele, min of meer veilige grond die mensen in de loop der tijd kunnen verwerven,

het geheel van eigenschappen en reacties waarmee ze het zo goed en zo kwaad als dat gaat ‘redden’ in het leven. Ricoeur onderscheidt naast, en in spanningsvolle verbinding met deze ‘idem-pool’ van onze identiteit ook een heel andere gedaante daarvan, die hij aanduidt als ‘ipse’ of ‘zelf’. Deze pool

van onze identiteit manifesteert zich in reactie op het *appel* dat uitgaat van de nood van anderen: als antwoord op hun behoefte aan en vraag om steun, hulp, zorg en aandacht. De ipse-pool emergeert om zo te zeggen in reactie op de nood van anderen die in moerassige condities belanden. Hierbij komt volgens Ricoeur een andere vorm van ‘permanentie in de tijd’ in het spel: niet de stabiliteit van de voorspelbare herhaling, maar de bijzondere vorm van permanentie in de tijd die verbonden is met het houden van beloftes aan anderen, het trouw blijven aan hen en betrouwbaar zijn voor hen. Tussen de idem-pool en de ipse-pool van onze identiteit kunnen volgens Ricoeur grote spanningen bestaan, bijvoorbeeld doordat het tegemoet komen aan het *appel* van een ander, of het trouw zijn aan een belofte, op gespannen voet staat met ingesleten patronen die onze veilige grond uitmaken en ons helpen het voor onszelf te redden in het leven. Ons levensverhaal ontwikkelt zich volgens Ricoeur op grond van deze spanning tussen de herhaling vanuit de idem-pool en het in beweging komen – en blijven – als antwoord op het *appel* van anderen: wanneer wij daaraan tegemoet komen, komt onze identiteit ‘in beweging’ en kunnen wij ons levensverhaal her-vertellen en verrijken. Een simpel, maar voor mij belangrijk voorbeeld daarvan, biedt de verandering in het beeld dat ik lange tijd van mijn moeder heb meegedragen. Naarmate ik ouder word, heb ik langzamerhand de verwijtende teleurstelling die ik lange tijd heb gevoeld rond haar ‘opgeslotenheid’ in haar eigen sores, kunnen ombuigen naar compassie met haar worsteling met het leven en naar waardering voor de moed en volharding die ze daar ook in betoond heeft. Dat maakt het mij mogelijk om mijn eigen levensverhaal een beetje te herschrijven, mij minder op te stellen als passief ‘slachtoffer’ van gebrek aan moederliefde en beter te zien en te voelen wat ze mij ondanks alles ook heeft gegeven.

4. Normatieve professionalisering

Langs deze lijnen wijst Ricoeur's analyse naar een verschuiving van verticale naar horizontale vormen van moraliteit. Dat wil zeggen: vormen van morele betrokkenheid op het welvaren van anderen die niet alleen voortkomen uit plicht en uit angst voor sancties en die niet langer afhankelijk zijn van onderscheidingen tussen 'hogere' en 'lagere' vermogens van mensen en alle daarmee verbonden verwijten en schuldgevoelens. In plaats daarvan berusten horizontale vormen van morele betrokkenheid op de verrijking van ons leven die voort kan komen uit de ervaringen van verbondenheid, intimiteit, schoonheid en ontroering die bij uitstek (zij het gelukkig niet alleen) toegankelijk zijn op de terpen in de moerassige laaglanden die wij voor anderen zoeken en helpen te bestendigen, maar evenzeer op de terpen waarop zij ons bijstaan en trouw blijven.

Anders dan Ricoeur denk ik echter dat de ethische voedingsbodem voor dergelijke horizontale vormen van moraliteit niet alleen te vinden zijn op het niveau van persoonlijke relaties en in de zorgzaamheid die hij met relaties tussen vrienden verbindt, maar in toenemende mate ook in en rond professionele organisaties. Ricoeur maakt in mijn ogen duidelijk dat het appel op zorg, betrokkenheid en trouw dat van anderen uitgaat, ons kan helpen om uit de 'veilige cocon' van onze gesedimenteerde identiteit te komen en ons in dit openen naar anderen toe in ethisch en moreel opzicht te ontwikkelen. Maar Ricoeur onderschat in mijn ogen de grote aantrekkingskracht en de grote verleiding die uitgaan van het visioen van de verticale veiligheid en de voortdurende bekrachtiging daarvan door de consumptieve economie. De wereldwijde opmars daarvan in de laatste decennia maakt duidelijk dat dit visioen tegemoet komt aan diep gewortelde behoeften: de concentratie op presteren, concurreren en individuele behoeftebevrediging en de bijbehorende onverschilligheid voor het lot van de 'losers', is voor veel mensen normaal en

vanzelfsprekend. In plaats van deze opmars van het dikke-ik moralistisch te veroordelen en met verboden en sancties te lijf te gaan, zijn horizontale vormen van moraliteit gericht op het versterken van ‘attractoren’ die mensen kunnen helpen om zonder dwang uit de cocon van het dikke-ik en het grenzeloze streven naar verticale veiligheid te komen, met het oog op een rijker leven dan de consumptieve economie hen te bieden heeft.

Dat is geen simpele zaak, juist omdat die cocon zo veel veiligheid, vrijheid en comfort belooft te bieden, en tot op zekere hoogte ook daadwerkelijk te bieden heeft. Maar ik put hoop uit het feit dat in onze tijd ook wijd uitwaaierende zoektochten gaande zijn naar nieuwe, horizontale vormen van moraliteit. Die ontwikkelen zich niet alleen op het niveau van het persoonlijke leven, in termen van vriendschap, levenskunst en spiritualiteit, en binnen de ‘civil society’, in termen van praktische vormen van sociale betrokkenheid en vrijwillige solidariteit, maar ook en vooral op het niveau van professionele organisaties. Daar zijn *meerdere* ‘horizontale attractoren’ toegankelijk en werkzaam: niet alleen het appel op aandacht en zorgzaamheid, maar ook de fascinatie voor het leveren van goed, ambachtelijk werk, en de vreugde van goede samenwerking en lukkende co-creatie.

Met name op het gebied van zorg en welzijn zijn het afgelopen decennium een aantal bewegingen en taalspelen ontstaan waarin handen en voeten wordt gegeven aan horizontale vormen van morele betrokkenheid in en rond professionele organisaties. Inspirerende voorbeelden daarvan bieden de presentiebenadering en de presentiebeweging die zich rond het werk van Andries Baart hebben ontwikkeld; de beweging rond ‘kwartiermaken’ in de GGZ die vooral door Doortje Kal op gang is gebracht en de ontwikkeling van ‘moreel beraad’ in zorg en welzijn, waaraan onder meer de namen

van Guy Widdershoven, Tine Abma en Lia van Doorn verbonden zijn.²¹ Verwante zoektochten naar horizontale vormen van morele betrokkenheid in professionele contexten zijn onder meer te vinden in het werk van Eveline Tonkens in het 'Kwartiermaken' van Doortje Kal, in de zorgethische benadering van Annelies van Heijst en Marjan Verkerk en in de reflecties op democratisch burgerschap van Micha de Winter.²² Ik beschouw deze bewegingen en de daarmee verbonden taalspelen als de zichtbare manifestatie en articulatie van een groot aantal mini-zoektochten en micro-ontdekkingen aan de kant van professionals rond ethische en morele vragen in de context van hun werk. Op de Universiteit voor Humanistiek, waar ik de 2^e helft van mijn professionele leven heb doorgebracht, worden deze zoektochten samen-gedacht en samengebracht onder de noemer van 'normatieve professionalisering'. Met dit begrip doelen wij op het ontwikkelen van reflexieve verbindingen tussen de verschillende vormen van normativiteit die bij professioneel handelen in het geding zijn, in het bijzonder tussen

²¹ Vgl. A. Baart, *Een theorie van de presentie*, 3e vermeerdeerde druk, Lemma, Utrecht 2004; D. Kal, *Kwartiermaken*, Boom, Amsterdam 2001; Abma, T., Visse, M., Molewijk B. & Widdershoven, G., *Reflectie en participatie in zorg*, Boom/Lemma, Den Haag 2012

²² Vgl. E. Tonkens, *Mondige burgers, getemde professionals*, van Gennep, Amsterdam 2008; Tonkens, E. Uitermark. J., Ham, M., *Handboek moraliseren*, Uitg. van Gennep, Amsterdam 2006; Annelies van Heijst, *Menslievende zorg*, Klement, Kampen 2007; Verkerk, M. & Hees, M. van, (red.) *Het goede leven. Over oude en nieuwe waarden*, Boom Amsterdam 2003; D. Kal, *Kwartiermaken*, Boom, Amsterdam 2001; Micha de Winter, *Verbeter de wereld, begin bij de opvoeding*, SWP, Amsterdam

- de eigen bestaansethiek en de daarmee verbonden waarden en normen van professionals;
- de professionele waarden van hun beroep en de waarden van de organisaties waar zij werken; en tenslotte
- de bredere maatschappelijke context waarin zij werken en de morele en politieke uitdagingen rond rechtvaardigheid en verduurzaming die daar aan de orde zijn.²³

Normatieve professionalisering is als reflexief leerproces betrokken op de feitelijke normativiteit van het professionele handelen en de normativiteit van de organisatorische context waarin dat gesitueerd is. In het voorbeeld van de meneer die niet gewassen wilde worden, draagt de betrokken verzorgende bij aan normatieve professionalisering in haar team, via haar kritiek op de vanzelfsprekende normativiteit van het institutionele dagritme en de werkvolgorde van haar collega's, in naam van respect voor het eigen dagritme van de bewoner in kwestie. In het kader van zijn promotieonderzoek naar normatieve professionalisering bij de politie, is Jan Nap in dezelfde geest in gesprek gegaan met Amsterdamse wijkagenten over hun normen ten

²³ Vgl. Victor van den Berselaar, *Bestaansethiek. Normatieve professionalisering en de ethiek van identiteits-, levens- en zingevingsvragen*, SWP, Amsterdam 2009; Tonja van den Ende, *Waarden aan het werk. Over kantelmomenten en normatieve professionaliteit in het werk van professionals*, HUP/SWP, Amsterdam 2011; Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. en Zomer, Y., (red.) *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, HUP/SWP, Amsterdam 2008

aanzien van goed en slecht politiewerk, op basis van gezamenlijke reflectie op ervaringen uit hun eigen praktijk en hun confrontaties met de bijzondere vormen van moerassigheid waarmee de politie dagelijks van doen heeft.

De vruchtbaarheid van die dialogen berustte mede op het feit dat Nap een duidelijk belang stelde in het welslagen daarvan, vanuit zijn eigen betrokkenheid op de morele betekenis van goed politiewerk in de confrontatie met de moerassige regio van dronken, verslaafde, gewelddadige, frauderende en hulpbehoevende burgers. Op basis van die morele betrokkenheid, in combinatie met zijn langjarige ervaring en zijn vakmanschap als politie-inspecteur, was hij in staat om samen met de betrokken wijkagenten de veiligheid van de ‘hoge gronden’ te verlaten en de complexiteit en modderigheid van hun dagelijkse praktijk kritisch te onderzoeken, tegen de horizon van goed politiewerk.²⁴

Voortbouwend op de analyse van Schön kan gesteld worden dat die hoge gronden niet alleen betrekking hebben op de eigen, vertrouwde technische kennis en expertise van de betrokken professionals, maar ook op alle beleidsmatig vastgelegde randvoorwaarden voor hun werk en op alle door de organisatie en door externe instanties vastgelegde regelingen en protocollen en de vanzelfsprekende ‘publieke’ waarden en normen die daaraan ten grondslag liggen. Zolang je op die hoge gronden blijft, ben je als professional ‘gedekt’. Als het fout gaat kan jou niets verweten worden, want je hebt de geldende regels en procedures gevolgd. Maar het varen op vertrouwde technische kennis, het volgen van de vastgelegde regelingen en protocollen en de gebondenheid aan dominante waarden en normen, leidt niet zomaar tot goed werk.

²⁴ Vgl. Jan Nap, *Vragen naar goed politiewerk. Een proeve van Normatieve professionalisering*, Boom/Lemma, Den Haag 2012

Integendeel: zoals Schön benadrukt, vraagt goed werk in veel gevallen om het loslaten van de veiligheid van de hoge gronden en om reflexieve zoektochten in de modderigheid van vragen en problemen waarvoor de veilige en vanzelfsprekende benaderingen geen soelaas bieden. Schön omschrijft de reflexiviteit van de professionals die deze modderigheid aandurven als volgt: “They deliberately involve themselves in messy but crucially important problems and, when asked to describe their methods of inquiry, they speak of experience, trial and error, intuition, and muddling through.”²⁵ In aansluiting bij deze metafoor van ‘doormodderen’ en bij de bekende karakteristiek van praktische professionals die met hun laarzen in de ‘modder’ van de alledaagse praktijk durven te staan, kan de tweedeling die Schön voorstelt, uitgebreid worden tot een driedeling. Tussen de veilige hoge gronden en de moerassige regionen van het menselijk leven in, ligt het modderige overgangsgebied waar professionals geconfronteerd worden met vragen en problemen die zowel ‘muddy’ als ‘messy’ zijn. Ze zijn modderig omdat ze ondoorzichtig zijn en omdat er een reëel risico is om uit te glijden bij het tastend afstand nemen van de vanzelfsprekende ‘framing’ van het probleem in kwestie. Bovendien zijn de vragen en problemen die hier opdoemen in ethisch en moreel opzicht modderig: ze confronteren professionals met ethische dilemma’s en met morele vragen waarbij ze als persoon in het geding komen en lastige spanningen kunnen ervaren tussen de veilige normativiteit van geldende regelingen en organisatorische beperkingen aan de ene kant en het ethische appel dat uitgaat van de nood van patiënten, cliënten of burgers aan de andere kant.

²⁵ D. Schön, op.cit., p. 43

Drie attractoren

Maar deze modder is ook vruchtbaar! Het is precies in dit modderige gebied dat horizontale vormen van moraliteit gedijen, omdat hier *meerdere* ‘horizontale attractoren’, meerdere bronnen van morele betrokkenheid tegelijk toegankelijk en werkzaam zijn. In de *eerste* plaats de morele attractor van de behoefte aan aandacht, zorgzaamheid en hulpvaardigheid die op inspirerende wijze wordt uitgewerkt in de zorgethiek en in de presentiebenadering en centraal staat in Ricoeur’s analyse van vriendschap. In de context van zorg, welzijn en politiewerk, maar ook in vele andere beroepen, komt daar nog een *tweede*, krachtige attractor bij: het appel om *ambachtelijk* werk te leveren, om ‘mooi’ werk uit je handen te laten komen en het appel om je daarin steeds verder te ontwikkelen. Deze morele attractor speelt een centrale rol in de beweging rond ‘beroepseer’ in ons land en de daarmee verbonden publicaties.²⁶ Het belang ervan is enkele jaren geleden door Richard Sennett krachtig onderstreept in zijn invloedrijke boek *Craftsmanship*. Bij herlezing van dit boek vielen mij de overeenkomsten op met Ricoeur’s analyse van de verhouding tussen de idem en de ipse-pool van identiteiten en de rol die het appel van de ander speelt bij het ethisch in beweging brengen van onze identiteit. Sennett benadrukt in zijn analyse van ambachtelijkheid niet alleen het belang van geduldig en langdurig oefenen en de grote betekenis van (varianten op) de meester-gezelleraar-leerling verhouding, maar ook de *fascinatie* die uitgaat van de omgang met het ‘materiaal’ waarmee een ambachtelijke activiteit zich verstaat, of dat nu gaat om het goed bespelen van de cello, het ontwerpen en bouwen van mooie gebouwen of het goed opvoeden van kinderen.

²⁶ Vgl. Brink, G. van den, Jansen, T, Pessers, D., *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*,

Boom/Sun Amsterdam 2005

In al die gevallen biedt het ‘materiaal’ volgens Sennett *weerstand* aan de autonome wensen en verlangens van de bewerker. De ambachtelijke werker moet een *dialogoog* aangaan met het materiaal en al onderzoekend leren ‘zien’, ‘horen’ of ‘voelen’ wat het materiaal *vraagt* om een goed werkstuk tot stand te kunnen brengen en mooi werk te leveren. “craftwork turns the craftsman outward”, zoals Sennett kernachtig zegt.²⁷ Net als bij aandacht en zorgzaamheid is hier sprake van een ‘horizontale attractor’: in beide gevallen wordt zonder dwang gehoor gegeven aan het appel, omdat het voldoen daaraan zingevend is en bijdraagt aan ‘goed leven en goed werken met en voor anderen’ zoals we de formule van Ricoeur nu kunnen amenderen.

Goed samenwerken is zogenoemd de *derde* horizontale attractor die actief wordt wanneer professionals de veilige hooglanden durven te verlaten en zich in gebieden begeven waar ‘muddy’ en ‘messy’ problems’ op hen wachten. In de modder vallen doorgaans de formele hiërarchische lijnen weg en tellen het praktische vakmanschap, de morele moed en de behulpzaamheid van collega’s het zwaarste. Dit is ook het gebied waar professionals het meeste kunnen leren van elkaar en waar ze de lol en de onderlinge solidariteit kunnen beleven die voortkomt uit het samen klaren van een uitdagende klus en het leveren van mooi werk onder moeilijke omstandigheden. Hier ontwikkelen zich ook de ‘professionele vriendschappen’ met collega’s die je kunt vertrouwen, op wie je kunt bouwen en die je oprecht waardeert om hun vakmanschap en hun bijdrage aan het gemeenschappelijke werk.

²⁷ Vgl. R. Sennett, *The Craftsman*, Penguin, London 2008, p. 288

5 Het ontwikkelen van moreel kapitaal als uitdaging voor bestuurders en managers in zorg en welzijn

Daarmee kom ik bij het sluitstuk van mijn betoog. In de vorige paragraaf heb ik betoogd dat normatieve professionalisering als eigentijdse gedaante van horizontale morele betrokkenheid, bij uitstek gedijt in het modderige overgangsgebied tussen de hoge gronden en de moerassige laaglanden. Daar zijn drie horizontale attractoren werkzaam – het appel op zorgzaamheid en betrokkenheid, de fascinatie van ambachtelijk werk en de vreugde van goed samenwerken – die samen een morele horizon opspannen die de betrokkenen uitnodigt en noopt om de ‘cocon’ van veilige afgeslotenheid te verlaten en zich met anderen te verbinden via een actieve bijdrage aan het floreren van het sociale verband in kwestie.

Vanuit het perspectief van normatieve professionalisering en professioneel handelen zijn hiermee de eerste drie bronnen van moreel kapitaal aangeduid die ik aan het begin van mijn betoog heb onderscheiden. Daarmee is het palet nog niet compleet: de vierde bron van moreel kapitaal – vreedzame begrenzing – is nog niet aan de orde geweest. Dat is niet toevallig, want de ‘attractor’ waar het hier om gaat is het meest complex van allemaal. Dat komt omdat hij in verbinding staat met een van de meest moerassige kanten van de menselijke psyche en de daarmee verbonden relationele moerassigheid. Het gaat hier om de agressieve vermogens en verlangens die wij mensen ook meedragen, naast en interfererend met onze zorgzame en verbindende vermogens. Het zijn deze agressieve vermogens die in verticale vormen van moraliteit als het lage en slechte worden voorgesteld en van boven af met grote kracht worden bestreden, of juist worden gemobiliseerd in de strijd tegen ‘ongelovigen’ tegen de ‘vijanden van het volk’ of tegen vreemdelingen in het algemeen. In de zorgethiek, in de presentiebenadering en in het onderzoek rond beroepseer zijn de afgelopen jaren veel waardevolle ideeën en inzichten ontwikkeld rond zorgzaamheid, ambachtelijkheid en samenwerking, maar er is veel minder

aandacht voor deze agressieve vermogens en hun doorwerking op het niveau van de alledaagse omgang, inclusief relaties tussen professionals en patiënten/cliënten. Zoals de psychoanalytische traditie benadrukt, keert datgene wat genegeerd of verdrongen wordt altijd terug: het gaat intrapsychisch en relationeel 'ondergronds', maar blijft vanuit het 'moeras' werkzaam en manifesteert zich vervolgens in andere gedaantes, zoals het projecteren van eigen boosheid, agressie of minderwaardigheidsgevoelens op anderen; of het idealiserend toe-eigenen van anderen, die alles moeten belichamen waar wij zelf naar verlangen, en radicaal verworpen worden wanneer ze niet meer aan dat ideaalbeeld voldoen – of niet meer willen voldoen.

Vreedzame begrenzing

In het werk van de psychoanalytica Jessica Benjamin heb ik taal en ideeën gevonden die helpen om deze troebele kanten van de menselijke psyche beter te begrijpen. Zij put voor haar kritische analyse ook uit feministische bronnen, en dat is niet toevallig: veel vrouwen hebben in de geschiedenis van de mensheid bittere ervaringen opgedaan met de agressieve vermogens van mannen en met de culturele dominantie van patriarchale waarden. Benjamin duidt die agressie als poging tot onderwerping van anderen aan onze eigen 'almacht'. Fysieke vormen van geweld beschouwt zij als de uiterste manifestatie van een veel alledaagser verschijnsel: het onvermogen om te accepteren dat anderen iets anders willen dan wat wij willen of niet doen wat wij hen zeggen:

By omnipotence, we mean not merely a wish but a mental state...In this state we are unable to take in that the other person does not want what we want, do what we say...Violence is the outer perimeter of the less dramatic tendency of the subject to force the other to either be or want what it wants, to assimilate the other to itself, or to make it a threat.²⁸

Volgens Benjamin wordt een groot deel van onze dagelijkse omgang gedomineerd door intrapsychische constructies, waarin over en weer de *reële* ander verdwijnt in de ‘schaduw’ van onze eigen idealiserende of projecterende intrapsychische constructies, en omgekeerd. In haar ogen hebben wij *anderen* nodig voor de begrenzing van de projecterende en identificerende manifestaties van almachtsverlangen. Zij introduceert daarvoor het begrip ‘containment’, dat ik vertaal als ‘vreedzame begrenzing’ of ‘verbindende begrenzing’. Vreedzame vormen van begrenzing zijn verbindend omdat de begrenzing plaats vindt tegen de horizon van een rijkere *voortzetting* van de relatie. De overschrijding van eigen grenzen door de ander wordt begrensd, maar dat gebeurt in naam van de mogelijkheid van een ‘nieuw begin’ en een rijkere relatie. Vandaar mijn vertaling van containment als ‘verbindende begrenzing’. Volgens Benjamin is het ‘overleven’ en het verbindend begrenzen van het almachtsverlangen van de ander onze primaire ethische verantwoordelijkheid: “..any subjects primary responsibility to the other subject is to be her intervening or surviving other”.²⁹

²⁸ Vgl. J. Benjamin *Shadow of the Other*, New York 1998, p. 86

²⁹ *Ibidem*, p. 99

Daaraan koppelt ze een inzicht dat mij raakt en bemoedigt: 'alleen wanneer we elkaar niet controleren' zegt zij, 'kunnen wij elkaar echt liefhebben'. Om veilig te kunnen zijn zonder de ander te controleren, moeten we onze eigen innerlijke moerassigheid toelaten, maar dat kunnen we niet op eigen houtje tot stand brengen: daar hebben we anderen voor nodig die ons daarmee in verbinding brengen zonder ons met die moerassigheid te vereenzelvigen. Wanneer de eigen innerlijke moerassigheid en de moerassigheid van onderlinge spanningen of conflicten onder ogen gezien kunnen worden zonder dat de een zich boven de ander verheft (respectievelijk aan de ander onderwerpt), kan een terp in het moeras ontstaan waar ruimte is voor verschil en een rijkere relatie zich kan ontwikkelen.

Vreedzame begrenzing is in mijn ogen een doorslaggevende component van de nieuwe vormen van horizontale moraliteit die zich in onze tijd aan het ontwikkelen zijn. Deze vorm van begrenzing brengt een horizontale dynamiek in het spel die beweging kan brengen in de bipolaire structuur van de veilige hoge gronden versus de gevaarlijke moerassigheid. Bij het omgaan met lastige of zelfs onverdraaglijke verschillen werkt die hoog-laag structuur als een krachtige attractor: enerzijds als de verleiding om zich boven de ander te verheffen en openlijk of bedekt onderwerping te eisen aan de eigen wensen en verlangens; anderzijds als de veilige onderwerping aan de (reële of imaginaire) overmacht van de ander. Vanuit die hoogte is de verleiding ook groot om eigen boosheid en vijandigheid, respectievelijk eigen angsten en minderwaardigheidsgevoelens, aan de ander toe te schrijven, die daarmee de belichaming wordt van afstotend, bedreigend of minderwaardig anders-zijn. Deze vormen van 'othering' blijven niet beperkt tot de degenen die vanuit hoge gronden omlaag kunnen kijken, maar zetten zich door tot in de moerassige

laaglanden onderaan de sociale rangorde, waar altijd iemand te vinden is die nog lager in de hiërarchie staat en als projectiescherm kan dienen voor de angsten, de walging of de agressie die de persoon zelf niet kan 'dragen', zoals Benjamin zegt.

Deze gedachten voegen een belangrijke component toe aan mijn schets van de horizontale attractoren die kunnen helpen om zonder dwang (of angst voor sancties) de cocon van het dikke-ik te verlaten. Benjamin maakt duidelijk dat het verblijf in die cocon ook verstikkende aspecten heeft. De opgeslotenheid in eigen imaginaire vijandbeelden, respectievelijk de reductie tot projectiescherm voor de ideaalbeelden van anderen, impliceert ook afgeslotenheid van reële anderen en van de moeizame, maar in potentie ook voedende verschillen die zij belichamen. Het is de bevrijding uit de opgeslotenheid in eigen imaginaire constructies en 'the pleasure of meeting another mind', zoals Benjamin zegt, die kunnen nopen om de 'cocon' van veilige afgeslotenheid te verlaten en ons *ongedwongen* met anderen te verbinden. Deze 'horizontale attractor' is niet alleen van groot belang op het niveau van persoonlijke relaties: vreedzame begrenzing van onverschilligheid en van misbruik van macht vormt ook een centrale hulpbron voor het behoeden en ontwikkelen van moreel kapitaal in organisaties en tussen organisaties.

Moreel kapitaal en de logica van de gift

Daarmee kom ik toe aan de uitdagingen die uit dit alles voortvloeien voor bestuurders en managers in de zorg. Hierboven heb ik gesteld dat zorg en welzijn bij uitstek geschikt zijn als proeftuin en leerschool voor het ontwikkelen van het morele kapitaal dat onze samenleving hard nodig heeft om menswaardige antwoorden te ontwikkelen op de grote sociale, economische en ecologische uitdagingen van onze tijd.

Om die gedachte handen en voeten te geven, sluit ik aan bij het werk van vernieuwende organisatie-denkers in ons land zoals Wierdsma, Boonstra, de Caluwé, Vermaak, Bekman en Kessels. Hun werk getuigt van de ingrijpende verschuiving die de afgelopen decennia in de organisatietheorie heeft plaatsgevonden: van verticale, top-down georiënteerde perspectieven waarin positionele macht, planbaarheid en maximale efficiency van werkprocessen centraal staan, naar meer horizontale, betekenisgerichte perspectieven waarin de nadruk ligt op het realiseren van organisatiedoelen via gemeenschappelijke betekenisgeving, co-creatie en het faciliteren van reflexieve leerprocessen.³⁰ Daarmee verschuift ook de rol van bestuurders en managers. In plaats van het inzetten van positionele macht met het oog op het bereiken van top-down vastgestelde organisatiedoelen, komt de nadruk te liggen op betekenisvol en inspirerend leiderschap en op het faciliteren en ondersteunen van het leer- en samenwerkingsvermogen van medewerkers in de confrontatie met steeds complexere uitdagingen. André Wierdsma spreekt hier over *co-creatie van verandering*, gebaseerd op respect voor verschillen, ‘tijdelijke werkbare overeenstemming’ en het betreden van ‘plekken der moeite’.³¹

³⁰ Vgl. Boonstra, J.J. & Caluwé, L., de, *Interveniëren en veranderen – zoeken naar betekenis in interacties*. Kluwer, Deventer 2006; Leon de Caluwé & Hans Vermaak, *Leren veranderen*, Kluwer, Deventer 2006 (1999) Adriaan Bekman, *De mens als bron van leiderschap*, van Gorcum, Assen 2007; Jos Kessels, *Het poëtisch argument*, Uitg. Sun, Amsterdam 2006

³¹ Vgl. A. Wierdsma, *Leidinggeven aan co-creërend veranderen: balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*, Nyenrode University Press, 2000; Wierdsma A. & Swieringa, J. *Lerend organiseren en veranderen*, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten, 3e druk

Dergelijke vernieuwende perspectieven en de veranderpraktijken waarin die concreet gestalte krijgen, vormen een belangrijke ondersteuning voor mijn zoektocht. Gezien vanuit het perspectief van de ruimere maatschappelijke vragen waarom het mij te doen is, kleeft er echter één belangrijke beperking aan. De ruimere context van de consumptieve economie waarbinnen organisaties opereren komt doorgaans alleen in beeld als de – steeds complexere – omgeving waarmee bestuur en management zich via hun strategisch beleid en via innovatief en klantgericht ondernemen uiteen dienen te zetten. Intern nagestreefde horizontale organisatieprocessen staan dan *ten dienste* van de externe zelfhandhaving van organisaties. Zij helpen om in de concurrentieslag een ‘geduchtere krijger’ te worden, die in allerlei rangordes een hogere positie kan bereiken.

In onze tijd begint dit economische strijdmodel op ecologisch niveau de grenzen van zijn werkzaamheid te bereiken. Wij zijn als mensheid met groot succes bezig om andere soorten definitief weg te concurreren. Maar als straks de bijen, de vissen en de tropische bomen in deze concurrentieslag het loodje hebben gelegd, helpen nog meer concurrentie en consumptieve groei ons alleen maar verder het moeras in. De kernvraag is hier dan ook hoe wij kunnen leren om beter *samen te werken* met de vele andere levensvormen met wie wij onze planeet delen.

Die vraag brengt me tot slot bij de voortrekkersrol die bestuurders en managers in de zorg in onze tijd kunnen vervullen. Zorg en welzijn vormen om meerdere redenen een belangrijke proeftuin en leerschool voor het ontwikkelen van een *morele* economie, parallel aan de consumptieve economie. In de consumptieve economie staat het produceren, accumuleren en consumeren van materiële rijkdom centraal. De morele economie berust op het ontwikkelen en in omloop brengen van moreel kapitaal. Anders dan financieel kapitaal bezit

moreel kapitaal de bijzondere eigenschap dat het groeit door het weg te geven! De morele economie berust anders gezegd op de logica van de gift en de co-creatie. Dat valt af te lezen aan de vier hulpbronnen voor het ontwikkelen van moreel kapitaal die ik onderscheiden heb:

- zorgzaamheid voor anderen
- ambachtelijk werken
- goed samen werken
- onverschilligheid en misbruik van macht vreedzaam begrenzen.

Deze hulpbronnen brengen de logica van de gift in het spel: je *geeft* zorg en hulp aan een ander, je *wijdt* je aan een ambacht, je *brengt* je eigen hulpbronnen in om samenwerking te laten slagen, en je *biedt* weerstand aan onverschilligheid of aan machtsmisbruik. Deze logica van de gift is intern verbonden met wederkerigheid en co-creatie. Zorg is pas goede zorg wanneer hij als zodanig *ontvangen* wordt, en die beaming genereert zin en verbinding aan de kant van de zorgende. De toewijding aan ambachtelijk (leren) werken en de dialogische relatie met het ‘materiaal’ die daaruit voortkomt, genereren mooi werk, dat ook een bron van vreugde is voor degenen voor wie het werk bestemd is. Eigen hulpbronnen inbrengen in een samenwerkingsverband met het oog op het floreren van een gedeelde zaak, genereert onderlinge betrokkenheid, vertrouwen en de diepe voldoening die voortkomt uit het samen met anderen iets tot stand brengen dat deugt en deugd doet. De acceptatie van vreedzame begrenzing van onverschilligheid in relaties en in werk bevordert zorgzaamheid en bevestigt de kracht en de waarde van de onderlinge samenwerking. Hetzelfde geldt tenslotte voor het vrijmoedig tegenspreken van anderen die macht opdringen of misbruiken. Wanneer de ander die tegenspraak en begrenzing kan accepteren vanuit zicht op beter

werken en vruchtbaarder samenwerken, ontstaat een terp in het moeras van het onderlinge geklooi en wordt de samenwerking robuuster, omdat hij tegen een stootje blijkt te kunnen.

De ontwikkeling van moreel kapitaal berust zogenoemd op de logica van de gift en de co-creatie. In plaats van prikkels, brengt moreel kapitaal horizontale attractoren in het spel, die de betrokkenen nopen om de verticale veiligheid van de hoge gronden te verlaten en oog in oog met de modderigheid van ambachtelijke uitdagingen en met de moerassigheid van ons leven gestalte te geven aan de bijzondere vorm van relationele rijkdom die op terpen in het moeras kan ontstaan.

Daarmee is ook de belangrijkste reden aangeduid waarom zorg en welzijn zich bij uitstek lenen als proeftuin en leerschool voor de ontwikkeling van moreel kapitaal. In het kader van de onstuimige economische groei van de vrije markteconomie, waaraan ook de zorg volop heeft deelgenomen, is de afgelopen decennia zoveel rotzooi over de schuttingen van de vrije markteconomie gegooid, dat de stapels op sommige plekken over de randen terug beginnen te vallen en zich als morele uitdagingen in organisaties gaan manifesteren. Dat leidt daar in veel gevallen tot grote verlegenheid. In die verlegenheid kan de zorg een voortrekkersfunctie vervullen. Zorg- en welzijnsorganisaties zijn namelijk gevestigd aan de randen van de moerassen, waar alle betrokkenen indringend geconfronteerd worden met kwetsbaarheid, eindigheid en lijden. Een flink deel van de vragen om hulp en ondersteuning die daarmee verbonden zijn, kan op basis van technische expertise naar de 'high grounds' van de verticale veiligheid worden getild en daar min of meer worden opgelost. Maar het grootste deel bevindt zich in de moerassige laaglanden, waar de verticale veiligheid onbereikbaar is en technische oplossingen onzeker of zelfs onmogelijk zijn. In de confrontatie met kwetsbaarheid,

eindigheid en lijden stuiten professionals in de zorg niet alleen op de grenzen van technische beheersbaarheid, maar ook op de eigen vruchtbaarheid van de modder waarin zij werken. In de uiteenzetting met moerassigheid waaruit geen ontsnappen mogelijk is, gedijen zorgzaamheid, ambachtelijke kwaliteit en co-creatie. Op terpen in het moeras zijn vormen van relationele rijkdom te vinden die op de hoge gronden onbereikbaar zijn. Dat is de les die in zorg en welzijn bij uitstek kan worden geleerd.³²

Die les is hard nodig ook. De afgelopen decennia is het overheidsbeleid rond zorg en welzijn in het teken komen te staan van een taalspel waaruit alle verwijzingen naar de morele inzet en de morele horizon van zorg en hulp verdwenen zijn. In plaats daarvan domineren ‘hoge grond’ modellen en het bijbehorende streven naar maximale transparantie en maximale efficiency. In het kader van toenemende marktwerking in de zorg wordt het morele kapitaal dat om niet wordt ingebracht door professionals in de zorg, door vrijwilligers en buddies, door ervaringsdeskundigen en door patiënten en cliënten zelf, als vanzelfsprekend geïncasseerd, terwijl tegelijkertijd de morele kosten van marktwerking, van verticale controle en van hoge-grond efficiency nergens in de boekhouding verschijnen. Die moderne organisatievormen blokkeren de ontwikkeling van het morele kapitaal dat nodig is voor goede zorg en leiden bovendien tot zeer veel onbegrepen kosten in de consumptieve economie, ten gevolge van het bemoeilijken en verbreken van samenwerkingsverbanden, het ondermijnen van arbeidsvreugde en het verlenen van slechte zorg, die wel efficiënt geproduceerd wordt maar door zijn relationele armoede niet werkzaam is.

³² Ik ga hier voorbij aan het grote belang van verbeeldingskracht en verrijkende verhalen voor morele leerprocessen. Vgl. b.v. J. Goud (red.) *Het leven volgens Koplund*, 2012

Hier ligt kortom de grote uitdaging voor bestuurders en managers in de zorg in onze tijd. Nu de verticale vormen van moraliteit hun houvast verloren hebben, de consumptieve economie op grenzen begint te stuiten en nieuwe, horizontale vormen van moraliteit aan kracht winnen, kan op nieuwe wijze recht worden gedaan aan het feit dat zorg in de kern een *morele* relatie is. Door het ontwikkelen van moreel kapitaal in en rond zorgorganisaties als primaire leidraad te nemen, kunnen bestuurders en managers in zorg en welzijn de kolonisering van de zorg door middel van simplistische bedrijfskundige modellen en 20^e-eeuwse marktprincipes helpen omkeren, en zorg en welzijn tot een proeftuin maken voor de ontwikkeling van een morele economie, parallel aan de in crisis verkerende consumptieve economie. Daarmee worden ze ook uitgedaagd om zelf als mens in beweging te komen en op voorbeeldige wijze bij te dragen aan de logica van de gift en de co-creatie: door zelf zorgzaam te zijn, ambachtelijk te werken, goede samenwerking op te roepen en verbindende begrenzing te bevorderen, ook en vooral begrenzing van hun eigen macht.³³ Toename van moreel kapitaal is uiteraard ook van belang voor de positie van hun organisatie in de consumptieve economie. Wanneer bronnen van moreel kapitaal in en rond zorgorganisaties behoed worden en zich verder kunnen ontwikkelen, vallen veel – vaak verborgen – kosten weg die voortkomen uit menselijk geklooi, landje-pik, onverschilligheid en ondeugdelijk werk en wordt de basis gelegd voor hoogwaardige zorg die daadwerkelijk helpt. Belangrijker is echter dat daarmee bijgedragen wordt aan de vreedzame begrenzing van de consumptieve economie en aan het terugdringen van de daarmee verbonden onbegrensde groeifantasieën en controledwang.

³³ Vgl. hiervoor M. Foucault *De moed tot waarheid*, Boom, Amsterdam 2011, i.h.b. zijn analyse van ‘parrhesia’ of ‘vrijmoedig tegenspreken’

Tot slot wint het werk van bestuurders en managers in de zorg daarmee aanzienlijk aan diepgang en betekenis. Zorg dragen voor de ontwikkeling van moreel kapitaal in zorg en welzijn en samenwerken aan een zaak die deugd en deugd doet, dragen niet alleen bij aan hoogwaardige zorg in het hier-en-nu, maar ook aan de toekomst van het leven op onze planeet. De morele economie incorporeert eindigheid en is daarmee op het meest fundamentele niveau van binnen uit op duurzaamheid betrokken: het niveau van onze eigen bestaansethiek als normatieve professionals.

Colofon

Uitgave : Stichting Paul Cremers

Druk : Quantes, Rijswijk

Copyright : H. Kunneman, Culemborg

December 2012



Te bestellen via www.leeuwendaal.nl
of bij:

Leeuwendaal

postbus 1255

2280 CG Rijswijk

T (070) 414 27 00

F (070) 414 26 00

E pcl@leeuwendaal.nl



Change Management Consultants (CMC) en **Brederijn 3.0** werken samen in een netwerkstructuur. Beiden houden zich bezig met het proces van de constante verandering. Leiderschap is daarin een constante variabele. Met name inspirerend en dienend leiderschap met een Rijnlandse grondhouding is iets waarin wij sterk geloven. Onze bijdrage voor dit boekje gaat dan ook over deze vorm van leiderschap omdat we dit vinden passen bij de lezing van Harry Kunneman.

Een goede leider is hij/ zij die de tijd verstaat.

Je verstaat de tijd door de dominante logica in beeld te krijgen en de relevantie daarvan te checken.

Dominant is nog steeds de bril c.q. de lens van de industriële samenleving in een tijdperk wat wij inmiddels het tijdperk van de kennisintensieve samenleving noemen.

Welke logica moet op de schop.

1e Boven de 50 jaar ben je niet meer van waarde voor de organisatie

Deze stelling zou misschien gelden als je stukadoor bent of anderszins een zwaar beroep hebt uitgeoefend. In een kennisintensieve organisatie blijkt dat - als je competenties definieert als het geheel van K+ E + V + A - competenties niet afnemen maar toenemen.

Bij kennisintensieve beroepen als architect, schrijver, kunstschilder, componist, wetenschapper, politicus, etc. wordt de top van de prestaties pas na het 60e levensjaar geleverd. Harry Mulisch schreef zijn boek 'De ontdekking van de hemel' op zijn 72e, door velen zijn beste boek genoemd.

Jan Tinbergen (econoom, Nobelprijswinnaar) kreeg op zijn 90e nog de opdracht om een CPB voor Polen te ontwikkelen. Het fenomeen VUT regeling en 'oude lullen dagen' is nog een diepgewortelde uiting van het industrieel paradigma.

2e Managers hebben het voor het zeggen

In het industrieel tijdperk met veel ongeschoolde productiemedewerkers was daar wel iets voor te zeggen. In het huidige tijdsgewricht leidt deze stelling tot veel onvrede omdat categorisch de competenties van medewerkers ontkend worden.

Het is niet hij die de baas is, bepaalt, maar wie het weet mag het zeggen.

In de zorg, het onderwijs, zakelijke dienstverlening, politie etc. is die overgang duidelijk zichtbaar. In de zorg en het onderwijs ziet men nog bestuurders en managers die vasthouden aan de regels dat zij verantwoordelijk zijn voor effectiviteit en efficiency en de professionals verantwoordelijk voor kwaliteit en productie. Bureaucratie wordt dan vormgegeven in controlesystemen.

Door professionals zelf mede verantwoordelijk te maken voor die effectiviteit en efficiency heb je veel minder managers nodig en stijgt de betrokkenheid van professionals met sprongen. Vandaag de dag wordt die overgang geïnstitutionaliseerd door taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisaties te beleggen. Hiermee maak je mensen eigenaar van problemen. Uit onze eigen 25-jarige adviespraktijk blijkt dat mensen zich ook als eigenaar gaan gedragen. Buurtzorg Nederland blijkt een mooie illustratie uit bovenstaande.

3e De manager wordt 'servant leader' of bevrijdende leider

De rol van bestuurder en manager wordt een fundamenteel andere. Gegeven collectieve geformuleerde ambitie wordt hun rol, die van coach. Hij/ zij die voedt, uitdaagt en aanscherpt. Hij/ zij wordt facilitator in het leren van de professionals en vraagt: kan ik jou nog ergens mee van dienst zijn in het realiseren van jouw ambitie?

Het 'greedy is good' wordt daarmee een luchtballon. Waarom zou een goede bestuurder, manager meer moeten verdienen dan een goede dokter, docent of accountant.

In het faciliteren hoort wel de expliciete rol om voor een goede match te zorgen tussen de organisatieresultaten en de competenties van de medewerkers. Een opdracht die niet alleen bij de afdeling HRM thuishoort. Verschillende onderzoeken laten zien dat een mismatch tussen resultaten en competenties de belangrijkste reden is voor burn out en ziekteverzuim.

De manager die zijn/ haar tijd verstaat heeft morele moed nodig om die tijd te ver- en weerstaan. Moet in staat zijn zijn oude belangen en nostalgie te slopen.

Dienend leiderschap+ combinatie van eigenschappen en vaardigheden:

1. Luisteren
2. Empathie
3. Heelmaken (verbinden)
4. Vooruitzien
5. Overtuigingskracht
6. Conceptualiseren
7. Rentmeesterschap
8. Groei van medewerkers
9. Bouwen aan gemeenschap
10. Bewustzijn
11. Heeft en geeft energie
12. Ego kan op een speldenknop

Een dienend leider heeft een warm hart en een koel hoofd. De basis vereisten zijn:

- Intelligentie en analytisch vermogen (IQ)
- Emotionele intelligentie (EQ)
- Spirituele intelligente (SQ)

Kees van der Ploeg

Wim C. Croes

www.cmchaarlem.nl

www.brederijn.nl

‘Opvolgingsbeleid bestuurders en topmanagement onderbelicht in de zorg’

Het gros van de zorgorganisaties heeft geen opvolgers voor sleutelposities op het oog. Hierdoor staan geschikte opvolgers niet klaar om bestuurders en topmanagers in cruciale functies te vervangen bij zowel acuut als gepland vertrek. Succession planning is in het bedrijfsleven een belangrijk thema, staat hoog op de strategische HR kalender en er is behoorlijk veel in geïnvesteerd en onderzoek naar verricht. In het publieke domein is dit nauwelijks het geval. Opmerkelijk, want een goed opvolgingsplan kan de efficiëntie, continuïteit en effectiviteit van organisaties fors vergroten. Bovendien laten organisaties dan zien dat zij hun eigen medewerkers met hun talenten en vakmanschap serieus nemen en dat het gewaardeerd wordt om jezelf te ontwikkelen.

Opmerkelijk feit is dat de meeste benoemde bestuurders en topmanagers in het publieke domein van buiten de organisatie komen. Dit, terwijl uit verschillende onderzoeken en de literatuur blijkt dat in het bedrijfsleven intern benoemde topmanagers als succesvoller worden ervaren dan extern benoemde.

Leeuwendaal heeft in samenwerking met de Vrije Universiteit onderzoek verricht naar het opvolgingsbeleid van bestuurders en topmanagers binnen het publieke domein, waaronder de zorg. Uit dit onderzoek blijkt dat twee op de drie bestuurders en topmanagers van buiten de organisatie afkomstig zijn. Daarbij is opvallend dat Raden van Toezicht aangeven een voorkeur te hebben voor een externe kandidaat. Raden van Bestuur geven echter de voorkeur aan interne kandidaten. Vaak wordt gedacht dat extern benoemde kandidaten een beter afgedekt netwerk hebben; maar alleen met een goed netwerk kom je er niet. Intern benoemde kandidaten hebben vaak een beter draagvlak opgebouwd en kennen het bedrijf door en door. Het is belangrijk hier een balans in te vinden. Tevens werd in dit wetenschappelijke onderzoek bevestigd dat intern benoemde bestuurders en topmanagers als succesvoller werden ervaren dan extern benoemde.

Het gros van de zorgorganisaties in Nederland houdt zich niet actief bezig met opvolgingsplanning. Dat terwijl de organisatie ontwricht is als iemand op een sleutelpositie wegvalt en geschikte opvolgers ontbreken. Een actiever en assertiever opvolgingsbeleid binnen de zorg is nodig. Zorgorganisaties komen vaak pas in actie als er vacatures zijn en laten contacten verwateren als de actuele vacatures zijn vervuld. Een continu proces van spotten en scouten is noodzakelijk; vooral bij functies op het eerste en tweede leidinggevende niveau. Zorgorganisaties moeten altijd in contact zijn met mogelijke kandidaten, ook als er geen actuele vacatures zijn. Daarbij is cruciaal dat interne talenten in beeld worden gebracht en goed worden begeleid. Er dient een verschuiving plaats te vinden van ‘werven naar verwerven’. Hierbij is een goede balans tussen doorstroming vanuit de organisatie en vers bloed van buitenaf van groot belang. Voor elke sleutelpositie zouden zorgorganisaties naar onze mening een kandidaat van binnen en van buiten de organisatie op het oog moeten hebben. Zo zijn de juiste mensen tijdig aan boord, krijgt talent ruimte en wordt de continuïteit van de organisatie veel beter gewaarborgd.

Leeuwendaal heeft SPOT ontwikkeld: Strategische Planmatige Opvolging Top. Een nieuw concept dat recht doet aan het zorgvuldig omgaan met het belangrijkste maatschappelijk kapitaal: medewerkers en hun talenten. SPOT bestaat uit een stappenplan dat u helpt om in een vroegtijdig stadium na te denken over invulling van sleutelposities voor de korte maar zeker ook voor de langere termijn. Immers de zorgwereld verandert voortdurend en vraagt veel van toezicht, leiderschap en management. Leeuwendaal gaat hierover graag met u het gesprek aan. Uiteraard zijn wij u ook graag van dienst voor de invulling van uw individuele sleutelposities.

Deze brochure is mede
mogelijk gemaakt door



Secretariaat Paul Cremerslezing
te bereiken via Leeuwendaal
Telefoon: (070) 414 2700
E-mail: PCL@leeuwendaal.nl
Postadres: postbus 1255
2280 CG Rijswijk