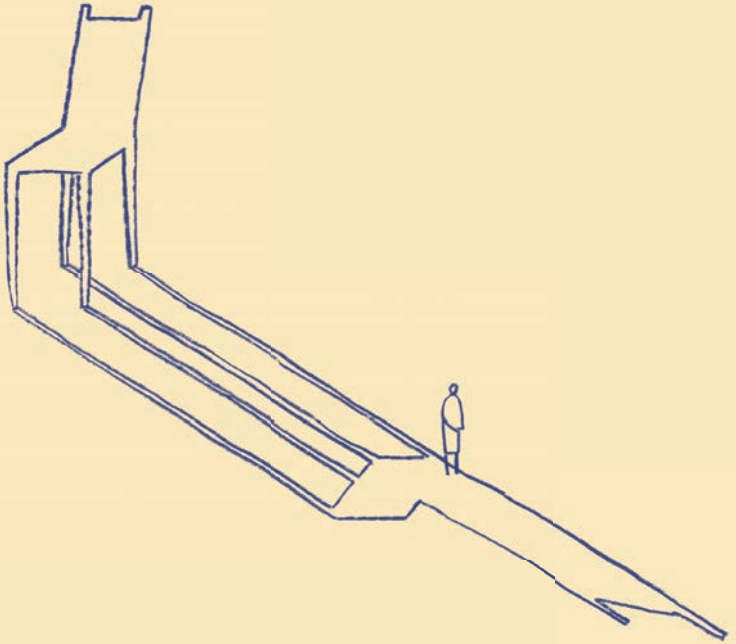
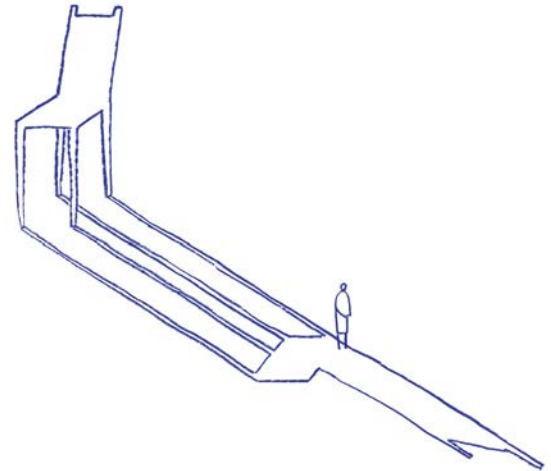


*Bob Houtkamp
Mart Nooijen*



Besturen met
Moed

Besturen met



Moed

Ontwikkelproces en ontwikkelteam

Dit essay is tot stand gekomen in 2025 in opdracht van DuurzaamDoor en in samenwerking met IVN Nederland. Zij werden vertegenwoordigd door Mayke Derksen, Daphne Teeling en Boudewijn Tooren. DuurzaamDoor is een sociaal innovatieprogramma in opdracht van LNVN, uitgevoerd door RVO. De uitvoering was in handen van Bob Houtkamp en Mart Nooijen namens Organiseren met Aandacht. Er zijn negen onderzoekende dialooggesprekken gevoerd met bestuurders en twee collectieve bijeenkomsten. De illustraties zijn van de hand van Maria Fraaije van Studio Fraaijeboel en de vormgeving door Natasja Böklerink. Mart Nooijen maakte de poëzie.

Besturen met Moed

Verander-opgaven vragen, naast vaardige ambtenaren en initiatieven uit de samenleving, moedige bestuurders. Moedig bestuur bevindt zich op een spectrum en is situationeel. Wat in de ene situatie doorgaat voor een toonbeeld van daadkracht kan in een ander geval een voorbeeld zijn van het negeren van complexiteit of blind zijn voor gegronde zorgen.

In een serie interviews verkennen we samen met bestuurders wat bestuurlijke moed betekent. We onderzoeken wanneer zij zich in hun moed voelen aangesproken, wat ze op het spel zetten, waar ze kracht uit putten en hoe zich dit uit in hun werk. In dit essay delen we rode draden uit deze interviews en doen we een eerste handreiking hoe we moedig bestuur structureel kunnen ondersteunen. We schrijven hierbij in zowel poëtische als analytische taal om ‘het praten over moed’ werkbaar en ervaarbaar te maken.

IK BEN BEKLEED MET DUIZEND HANDEN
ROOD POTLOOD OP PAPIER WERD
MIJN PEN HIER.

WIE BEN IK,
NU IK HIER EEN PLEK BEKLEED?
WAT HEB IK IN HANDEN?

GROENE OPEN PLEKKEN, EEN GEVOEL,
HIER HOOR IK THUIS,
LUNCH OP SCHOOL, GOED VERDIEND,
EIGEN HUIS.



WAT ME IS GEGEVEN,
HEB IK TE BOETSEREN,
VORMEN, SCHAVEN, LEREN.
ZONDER AANDACHT DROOGT HET UIT,
MET KRACHT KRIJGT HET EEN VORM.
WAT IK OOK ZAL DRAGEN,
IK DRAAG ONS VOORUIT.

IK BEN HIER MAAR VOOR EVEN,
DAT IS WAT ME IS GEGEVEN.
STRAKS TREK IK DE DEUR DICHT,
EN BUITEN DENK IK,
DIT,
DIT KWAM UIT MIJN HANDEN.

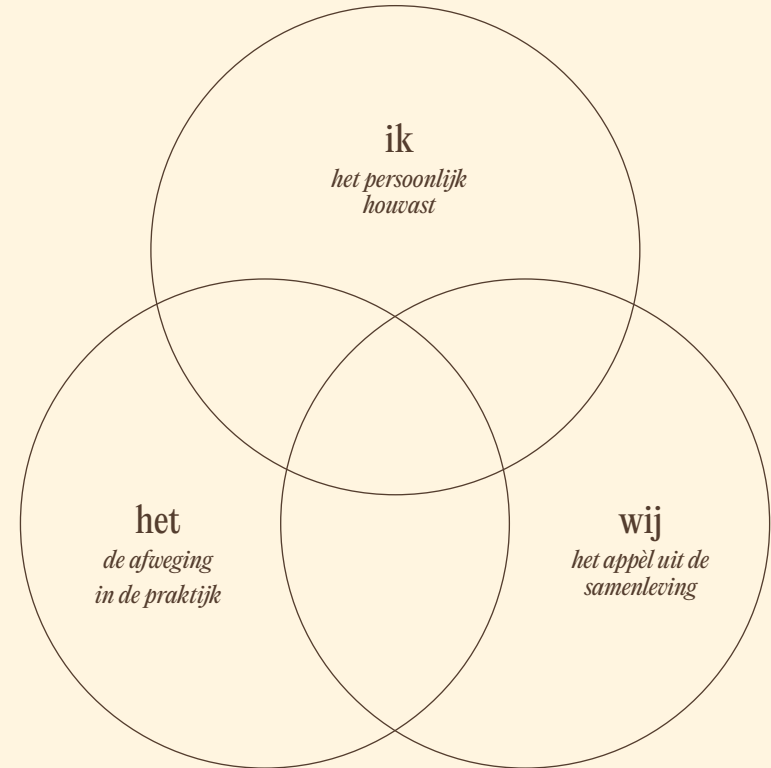
Inleiding ik-wij-het

De dagelijkse realiteit van een bestuurder is complex, dynamisch en continu aan verandering onderhevig. We realiseren ons dat wanneer alles met alles samenhangt, het een uitdaging is om een betekenisvolle reflectie te geven op die dynamiek. Onze gesprekken laten ons zien dat het waardevol is de complexiteit enigszins te ontleden.

We onderscheiden drie ankerpunten van bestuurlijke moed:



Deze ankerpunten zijn losjes gebaseerd op het Ik-Wij-Het model van Daniel Ofman. We lenen het concept om een blik te werpen op de dynamiek tussen bestuurder (ik), de samenleving (wij) en de afweging in de praktijk (het). We onderzoeken voor elk ankerpunt of er concrete producten of diensten zijn waarmee bestuurders in de praktijk kunnen worden ondersteund.



Ik

Om beter inzicht te krijgen in het 'ik' van bestuurders in relatie tot moed, verdiepten we ons in hun missie, drijfveren en de waarden die ze meenemen in hun vak. We delen de resultaten in het eerste hoofdstuk 'Ik - de persoonlijke missie'. Wij denken dat het bestuurders kan helpen als hun basis dusdanig stevig is dat je die ook in dynamische tijden gemakkelijk terug weet te vinden. We vragen ons daarom af, kunnen we deze oorsprong van moed een vorm geven, verhelderen?

Het

In het tweede hoofdstuk, 'Het - de afweging in de praktijk', duiden we hoe bestuurders zich verhouden tot hun inhoudelijke opgaven en welke vaardigheden hen daarbij helpen om moedig te besturen.. We onderbouwen waarom wij moed zien als situationeel en verkennen de schaal tussen aan de ene kant 'lafheid' en aan de andere kant 'overmoed'. Naast het onderzoeken hiervan bieden we een handreiking, allebei gericht op het ondersteunen van het interne kompas van een bestuurder.

Wij

Tot slot verdiepen we ons in hoofdstuk 3 in het 'wij'. Bestuurders zijn vrijwel unaniem in hun duiding dat de dynamiek van de context prominenter is geworden in hun werk. Daarnaast duiden ze de invloed van toenemende spanning en polarisatie, waardoor 'wij' vaak in 'zij' verandert. We verdiepen op deze dynamiek in hoofdstuk 3 'Wij - een maatschappelijk appèl'. Dit is een opmaat voor een reeks vervolgesprekken met personen en organisaties die een dergelijk appèl doen.



ik

het persoonlijk houvast



Wanneer we ons onderwerp bevragen, ontdekken we dat moed zich altijd tot iets verhoudt. Je toont moed door iets op het spel te zetten om iets te bereiken, te realiseren of aan het licht te brengen. Dat doe je niet zomaar, maar met een doel. Om beter te begrijpen wat voor rol die motivatie speelt, vragen we bestuurders over hun belangrijkste drijfveren om dit werk te doen.

Invloed is verantwoordelijkheid

‘Ik ben erin gerold’ zeggen veel bestuurders als je ze vraagt of ze altijd al wisten dat ze bestuurder wilden worden. Als we doorvragen blijkt dat dat balletje al vroeg begon te rollen. We beluisteren bij vrijwel alle bestuurders een bewustzijn van de unieke rol die ze toebedeeld hebben gekregen.

“Je kunt zorg dragen voor je omgeving en het vormgeven daarvan en dat doe ik vanuit toch wel een diepe intrinsieke motivatie. Ja wat het voor mij echt mooi maakt is dat er denk ik geen andere baan is waarbij je zo actief voor verandering kan zorgen in je eigen leefomgeving. Dat voelt voor mij heel waardevol.”

– (wethouder kleine gemeente)

*“Het zijn allemaal tijdelijke rollen,
dus ik beschouw me ook een beetje als
een soort passant. Ik ben er al 4 jaar,
misschien ben ik er straks 8 jaar. Ik vind
dat ik mij in die periode moet inzetten om
verschil te maken, niet om er ‘te zitten’.”*

(wethouder middelgrote stad)

Bestuurlijke moed begint bij het besef dat invloed komt met verantwoordelijkheid. De uitspraak ‘niet om er te zitten’ werpt daar licht op. Elke bestuurder start een ambtsperiode met een eigen visie op die verantwoordelijkheid. Een visie die bestaat uit ideeën over ‘goed’ bestuur, je rol als bestuurder én over de inhoud die diegene heeft gemotiveerd deze positie en verantwoordelijkheid te aanvaarden.

Persoonlijke missie

Het is onze hypothese dat deze initiële motivatie voor elke bestuurder uniek en diep persoonlijk is. Zo komen we als mensen vandaan en zijn we op en onderweg. Onze gesprekken leren ons dat de oorsprong daarvan al vroeg in het leven is gevormd.

We vroegen de bestuurders naar hun wortels en naar waar zij zorg voor dragen. De verhalen van vroeger geven kleur en betekenis aan de voorbeelden van betrokkenheid vandaag. Ook klinken deze door in de bestuurlijke doelen die ieder van hen zichzelf gesteld heeft. Wanneer we doorvragen op een missie van een bestuurder belanden we op een set waarden die de basis vormen van iemands missie. Waarden die vaak al vroeg in hun jeugd zijn ontstaan. Hen meegegeven door hun ouders, docenten of een impactvolle gebeurtenis.

*“Mijn vader pakte vaak ‘s avonds een
avondkrant. Die ging open tussen de
warme hap en flessen vla en yoghurt e
n hij koos dan een artikel uit en vroeg
‘wat vind je daar eigenlijk van?’
Dat kon gaan over een nieuwe brug die
er moest komen of over een conflict in het
Midden-Oosten, dus ja ik groeide wel
echt op met dat gesprek aan tafel.”*

(wethouder middelgrote stad).

*“Ik ben wel door mijn ouders geïnteres-
seerd geraakt om de natuur in te gaan
en om op mijn omgeving te letten.”*

(wethouder middelgrote stad)

“Ik vond al heel snel mijn hart in het jongerenwerk. Ik was vroeger een drukke jongen, dus ik was altijd buiten op straat aan het voetballen, spelen, skateboarden noem maar op. Dus het klikte goed met jongeren waar ik mee moest gaan werken.”

(wethouder kleine gemeente)

Die missie voedt wat de bestuurder wil bereiken in de maatschappij. Het voedt ook diens bestuursstijl. Heb je uitgesproken opvattingen over waar het naartoe moet met de samenleving? Besteed je veel aandacht aan de dagelijkse problemen van burgers? Vertegenwoordig je ook hun mening? Of vind je het belangrijk om je snel in ingewikkelde thema's in te werken en daarbij tot een 'juiste' afweging te komen?

Zelfbewustzijn

Door het bevragen van ieders missie ontdekken we dat een mate van zelfbewustzijn bij bestuurders, een belangrijke rol speelt in het tonen van moed. Een stevige verbinding met hun missie en onderliggende waarden biedt houvast wanneer het in de praktijk spannend wordt.

Als het spannend wordt, grijpt ieder van ons ergens op terug. We vinden vormen van houvast die ons helpen overeind te blijven in een dynamische omgeving.

Hier komen de waarden van de persoonlijke missie en het zelfbewustzijn in het spel. Houvast is dat waar je naar terugkeert wanneer je wordt geconfronteerd met spanning of onzekerheid. We zien het niet als iets concreets, vast, maar als een verzameling vloeibare waarden, ideeën, gevoelens en adviezen die, wanneer het moeilijk wordt, een hernieuwde basis geven waar je vanuit kan bewegen.

Mobiel

Stel je moed voor als een mobiel die boven je zweeft als projectie van jouw innerlijk houvast. Je ligt op je rug te overdenken wat je te doen staat. Wat hangt er boven je? Welke woorden die je ooit meegegeven zijn, welke beelden, herinneringen, boeken, films, vrienden en voorbeelden bewegen zich door je blikveld? Welke ervaringen spiegelen terug?

Zelfbewustzijn bestaat uit de mate waarin je weet, dit is wat in mij zit. Dit vind ik belangrijk, zo ben ik op mijn best, dit is hoe ik waarde toevoeg. Wanneer we in onze gesprekken aanbellen bij een aantal praktijksituaties die voor die bestuurder raken aan moed, keren we vrij direct terug naar de persoonlijke missie en waarden waar we het gesprek mee begonnen. Elke bestuurder grijpt terug op een centrale waarde die voor hun goed besturen kenmerkt.

“En dan zoek ik wel altijd naar het rationale en logische verhaal erbij. Maar ook wel vanuit waarden, bijvoorbeeld om te goed te zorgen voor onze leefomgeving en onze aarde. En dat ontmoet dan de ratio dat duizenden wetenschappers zeggen dat het klimaat verandert en dat het verbranden van fossiele brandstoffen daar de oorzaak van is. Daar ontmoet het elkaar.”

(wethouder middelgrote stad)

“Ik kom uit een gezin waarin mijn vader altijd zei: ‘Het gaat met jezelf goed jongen, als je ook aandacht hebt voor de ander’. Dat is een rode draad in mijn leven.”

(burgemeester middelgrote stad)

Tijdens ons vooronderzoek ontdekken we dat moed vele definities heeft. Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat moed moeilijk te categoriseren is. Toch ontstaan uit een doorsnede van filosofie, literatuur, onderzoek en poëzie een aantal categorieën. We gebruiken voor onze interviews zes vormen van moed zoals beschreven door psycholoog dr. Lisa Dungate en kinderboeken schrijven Jennifer Armstrong. Zij onderscheiden fysieke, sociale, morele, emotionele, intellectuele en spirituele moed. We voegen daar hoopvolle moed aan toe.

In onze gesprekken bemerken we dat die mobiel verschillende armen heeft. We kunnen dit bekijken vanuit de verschillende vormen van moed die we gebruikten in onze interviews. De terugkeer naar deze verzameling vraagt steeds een bewuste inspanning. Een keuze om wanneer het spannend wordt, je niet te laten leiden door die spanning, maar bewust terug te keren naar je basis om van daaruit te reageren of handelen. Het helpt als die basis, je verzameling, dusdanig stevig is dat je die ook in dynamische tijden gemakkelijk terug weet te vinden. We vragen ons daarom af, kunnen we deze oorsprong van moed een vorm geven, verhelderen?

ALS JE VAST WILT HOUDEN,
LAAT HET DAN LEVEN ZIJN.
ZACHT EN VLOEIJAAR BOVEN,
ONVERANDERLIJK.

LAAT LOS JE BEHUIZING,
KLAMP JE VAST AAN DE WIND,
DRAAI MET HAAR MEE,
KLEED JE UIT EN WIKKEL JE IN HET WATER,
HAAL JE VOETEN VAN DE BODEM EN DRIJF.

ALS JE VAST WILT HOUDEN,
HOUD DAN EEN VAN ONS,
BUIK TEGEN BUIK,
OPGESCHORT IN DE TIJD,
TOT EEN NIEUWE STRENG VAN VERTROUWEN,
ONZICHTBAAR GLINSTERT EN HET TIJ KEERT



het

afweging in de praktijk



Na het bevragen van ieders drijfveren, onderzoeken we met de bestuurders een aantal praktijk-situaties. Hoe ziet moed eruit in hun opgaven? Hoe weet je wat een moedige keuze is? Moed is afhankelijk van het vraagstuk, maar ook van hoe anderen handelen én van de positie die je als bestuurder bekleedt. Het tonen van moed vraagt dus het kunnen identificeren wat een situatie vraagt, onafhankelijk van wat voor soort appèl op je wordt gedaan.

Moed is situationeel

Hoe zuiver een intern kompas ook is, wanneer je geconfronteerd wordt met de complexiteit van de samenleving is er zelden één juist antwoord. Hier ontmoeten moed en vakmanschap elkaar. Hoe herken je wat er nodig is in een kwestie, en hoe verbind je dat met jouw 'oorsprong' om op een authentieke en krachtige manier te reageren?

"Ik ben als wethouder 9 jaar bezig geweest met de houdbaarheid van de samenleving."

- (watergraaf)

We raken met een van de bestuurders in gesprek over de barricade. Het opkomen voor een belang, ergens voor gaan staan, dat kan je definitie van moed zijn.

“Mijn stijl wat betreft de barricade, is dat ik mij uitspreek op dat moment. De barricade op, kan ook vertaald worden als zwaaien met een spandoek, maar daar begin je alleen over je eigen standpunt. Ik vind bestuurlijke moed nodig om tegenstellingen te overbruggen. En als ik kijk naar waar we staan in Nederland, dan lijken er ontzettend veel tegenstellingen. Er is moed nodig om te kijken voorbij die tegenstellingen. Om daar suggesties voor te doen, maar ook om problematiek te benoemen.”

(wethouder kleine gemeente)

In de context van dit voorbeeld waren er meerdere partijen die opkwamen voor hun eigen belang in een kwestie. De spreekwoordelijke barricades waren opgeworpen en er leek vooralsnog geen overbrugging van de onderlinge verschillen mogelijk. Als bestuurder kan je daar nog eens met een stevig standpunt je eigen barricade naast leggen, door je achter de standpunten van een van de partijen te scharen.

Deze bestuurder bevraagt of dat vanuit hun rol wel dienend is aan het vraagstuk. Deze bestuurder koos om niet óp de barricade te gaan staan, maar te zoeken naar onderlinge verbinding. Dezelfde bestuurder duidt echter direct een andere situatie, waarin ‘de barricade op gaan’ juist wél de gekozen vorm is.

“Zo is er de investeringslogica van het rijk die heel erg geënt is op waar de euro het hardst rendeert. En in de randen van Nederland valt dat kwartje nooit de goede kant op. Daar is dit gebied ook een van. Dan leg ik het gebrek van dat systeem bloot.”

(wethouder kleine gemeente)

OP MIJN BARRICADE STAAN STOELLEN
MIJN BARRICADE IS EEN BRUG
TUSSEN TEGENSTELLINGEN,
TEGEN HET ONBEHAGEN VAN MORGEN



Moed als deugd

“Misschien word ik wel het liefst gezien als iemand die uiteindelijk de goede en noodzakelijke dingen doet voor deze gemeenschap en ook een stukje voor de wereld en daar ook daadkracht in toont.”

(wethouder middelgrote stad)

Moed kunnen we beschouwen als een deugd. Deugden weerspiegelen de eigenschappen van mensen die de basis leggen voor goed handelen. Bij deugden gaat het om het zoeken naar het gulden midden tussen twee ondeugden. Wij willen in dit essay de schaal verkennen tussen aan de ene kant 'lafheid' en aan de andere kant de 'overmoed'.

Wat gebeurt er bij lafheid? Je verliest de moed, steekt je kop in het zand, keert terug op je schreden, durft niet te vertrekken of je bent ongenueanceerd selectief in wat je aangaat of links laat liggen. Dit kan zelfs tot wanhoop leiden. Aan de andere kant van de schaal bevindt zich de overmoed. Daar komen woorden op als roekeloos, trots, ongevoelig, autoritair.

A horizontal double-headed arrow with blue arrowheads at both ends.

lafheid

overmoed

“Ik geloof erin dat het op de lange termijn echt anders kan en anders moet. Ik geloof ook dat we er steeds meer in slagen om op de korte termijn kleine stapjes de goede richting op te zetten. Ik geloof ook dat ik het kan. Dat is ook wel iets waar ik me dan aan vasthoud.”

(watergraaf)

We vragen ons af wanneer moed verandert in overmoed, en heeft moed eigenlijk een ondergrens? Als een bestuurder zich inzet voor verbinding en het vinden van overeenkomsten kan dat moedig zijn in een conflict. Maar is het nog steeds moed als daarbij geen ruimte is om ook de tegenstellingen en bronnen van conflict te bekijken?

In dat geval kan het zoeken naar verbinding een vorm van lafheid zijn, omdat het een deel van de realiteit probeert te ontwijken. Tegengesteld kan het kiezen van een stevige positie als partner van één van de twee partijen in het conflict als daadkrachtig en moedig worden gezien. Maar als daarbij geen ruimte is voor de zorgen van de andere partij, doe je dan als bestuurder niet ook te kort aan je rol?

“Aan het waterschap is de zorg voor het water toevertrouwt zowel democratisch als feitelijk. En ik wil pal voor die verantwoordelijkheid staan. En dat betekent dat wij er alles aan doen om ons gebied leefbaar te houden. Nu, maar ook in de toekomst. Het gaat ook om de zorg voor de volgende generaties en betekent dus ook dat als er een ontwikkeling is, die heel erg gewenst wordt vanuit de algemene democratie maar wij zien dat dat niet goed is voor het water, dan gaan wij staan voor het water.”
(dijkgraaf)

Wat is nu het goede om te doen in het midden van deze schaal? Deugden zijn per definitie situationeel, dus ook elke bestuurlijke situatie vraagt om een andere afweging. Uit de gesprekken blijkt hoe bestuurlijke moed kan bestaan uit een zoektocht tussen deze twee uitersten om tot een moedige, gebalanceerde keuze te komen. Zonder dat ze daar een expliciet afwegingskader voor hebben, zien we bestuurders al op deze schaal bewegen.

Amor mundi

“Bijvoorbeeld een wijk waar veel sociale huurwoningen staan. Daar zie je dat in de loop van 20 jaar de kwaliteit van de voortuintjes achteruitgaat, dat gordijnen dicht blijven, dat er meer mensen met problematiek instromen en dat er geluidsoverlast en vervuiling optreedt. Als het sociale wijkteam daar binnenkomt, zijn die heel erg geïnteresseerd in de gezinsproblematiek, maar niet in het collectieve probleem, dat voor veel inwoners moeilijk te benoemen is.”
(wethouder kleine gemeente)

Beatrice de Graaf beschrijft dit in haar Huizingalezing (2024) als een grondhouding van bestuurders in historisch perspectief, waaruit ‘amor mundi’ sprak. Amor mundi is Latijn voor ‘liefde voor de wereld’. De term wordt door filosoof Hannah Arendt (1906–1975) gebruikt om een toewijding aan de gedeelde wereld aan te geven; niet als sentimentele liefde, waarbij de verschillen tussen mensen vervagen, maar door de pluraliteit van mensen te omarmen. Amor mundi lijkt daarmee op solidariteit. Is solidariteit het midden van onze schaal van moed?

“Ik kan me niet voorstellen dat er opgaven zijn die niet op te lossen zijn, dus dat is ergens ook een soort maakbaarheid denken wellicht.”
(watergraaf)

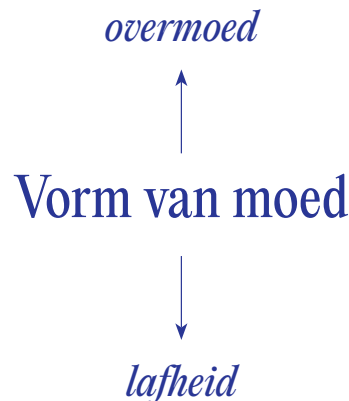
De term impliceert ook een vorm van hoop, om aan de hand van historie en innerlijke overtuiging een positief beeld voor de toekomst te schetsen. In haar boek ‘Hope in the Dark’ schetst Rebecca Solnit hiervoor een pakkende definitie van hoop.

“Het is belangrijk te benoemen wat hoop niet is: het is niet de overtuiging dat alles goed is of goed komt. Het bewijs van enorm lijden en ongelofelijke vernietiging is overal om ons heen. De hoop die mij interesseert, betreft brede perspectieven met specifieke mogelijkheden, hoop die uitnodigt, eist dat we handelen. Het is ook geen zonnig alles-wordt-beter-narratief. Je zou het een weerslag kunnen noemen van complexiteit en onzekerheden, met openingen.”

Een van de wethouders die we spraken formuleerde dit als volgt voor zichzelf: *“Een optimist streeft ondanks realistische beelden alsnog een streefbeeld na, en mist enige realiteitszin. Als je hoopvol bent, dan zie je concrete mogelijkheden die de moeite waard zijn.”*

Vormen van moed op een schaal

Met het verkennen van de uitersten van verschillende vormen van moed, door bestuurders en hun teams, collega's en adviseurs, kan zich een gezamenlijk afwegingskader ontwikkelen. Dit helpt bestuurders om op momenten dat het spannend wordt een weloverwogen positie in te nemen, ondersteund door hun omgeving. De verschillende vormen van moed kunnen daarnaast helpen in het maken van een strategische analyse van een situatie. Dit helpt bestuurders om vanuit het perspectief van bestuurlijke moed te bepalen welke rol het beste past bij een gegeven situatie. We werken deze schaal uit voor de verschillende vormen van moed die we eerder identificeerden.



*versimpelen waar
het jou uitkomt*



Intellectuele moed



*overmatig
theoretiseren*

Bereid zijn om je bezig te houden met complexe onderwerpen, en het risico te nemen om fouten te maken. Eigen denken in twijfel durven trekken door te doorgronden en daarnaar te handelen.

*“Want de valkuil van intellectueel is dat je er eigenlijk vanuit-
gaat dat je het vermogen hebt om alles te begrijpen. En wat mij
altijd is bijgebleven, is dat de zaken die je niet begrijpt, zaken
buiten de rede, er wel toe doen.”*

(wethouder middelgrote stad)



*Achteloos of zelfs
horkerig handelen*



Morele moed



*Hardnekkig vasthouden
aan de waarden van jezelf
of je achterban*

Het juiste doen, ook als dat ten koste gaat van
aanzien, vriendschap, zekerheid of inkomen.

*“Voor mij kan men ook doorschieten in het moreel zijn:
ik weet wat het juiste is en de rest moet maar volgen en anders
hou ik niet meer van jou’. Ik heb wel een kompas maar ook
genoeg van de wereld gezien om terughoudend te zijn
om mensen te veroordelen.”*

(burgemeester kleine gemeente)



*Jezelf niet laten zien / verliezen
in de behoeften van iemand anders*

↑
Sociale moed
↓

*Koersen op uitsluiting en
onbegrip van anderen*

Doen wat bij jou past, ook als je daarmee uitsluiting of onbegrip van anderen riskeert.

“En dat kost mij heel veel kracht, want ik denk ook liever van ‘ja, jij bent gek en ik wil helemaal niks meer met jou’. Maar omdat ik die opdracht heb, nou, dan ga ik gewoon die stap naar voren zetten.”

(dijkgraaf)



*Jezelf niet
op het spel zetten*



Fysieke moed



*Jezelf in
gevaar brengen*

Riskeren van fysiek ongemak, pijn en schade ten behoeve van een doel of een ander.

“Ja, dan ga ik echt gewoon vooraan staan. Dus al zou ik een klap krijgen, dan krijg ik een klap. Daar ben ik niet bang voor.”

(burgemeester kleine gemeente)



*Jezelf verdoven / onverschillig zijn /
wegvluchten in grote woorden*



Emotionele moed



*De last van de wereld
proberen te dragen*

De bereidheid om bewust van, en kwetsbaar en eerlijk over, je emoties te zijn en om zowel negatieve als positieve emoties te voelen.

“Dus wat je op het spel zet is dat je als betrouwbare partner die het altijd wel fixt, verandert in iemand die toch een grens trekt. Dus wat je mogelijkwerijs op het spel zet is dat je als niet constructief of als doordrammer wordt gezien. En ook dat dat je niet erkend wordt in je verantwoordelijkheid.”

(dijkgraaf)



*Cynisch, pessimistisch zijn /
verdriet en woede*



Hoopvolle moed



*Een irrealistisch streefbeeld nastreven / het
geloof dat alles goed was, is of zal zijn*

Handelen vanuit een hoopvol toekomstbeeld waarbij je de wereld accepteert zoals ze is. Je van daaruit tot actie bewegen. “Hoop situeert zich in de premissen dat we niet weten wat er zal gebeuren en dat er in de ruimte van onzekerheid ruimte is om te handelen.” (Rebecca Solnit)

“Ik gun mijn collega’s dat ze het engagement vasthouden en de blijdschap dat je wat mag doen voor de samenleving. Je moet afen toe thuis kunnen komen en tegen je partner kunnen zeggen: ‘het was een mooie dag!’.”
(burgemeester kleine gemeente)



*Afsluiten voor diepere, existentiële
vragen van het leven*



Spirituele moed



Geloof als enige leidraad

Blijvend open staan voor de diepere, existentiële vragen van het leven en voortschrijdend inzicht hierin.

*“Op een gegeven moment hebben mijn ouders gezegd:
‘Jullie gaan een keer per maand mee naar de kerk, want we
willen dat je hoort wat hier speelt en dat je erover blijft naden-
ken. Keuzes maak je verder zelf. Wij leggen wel uit in het dorp
dat je deze keuze hebt gemaakt. Je hoeft met religie verder niets
te doen maar één ding moet je wel doen, je bewust zijn dat je
onderdeel bent van een wereld.’”*

(wethouder middelgrote stad)



Verdieping

Intellectuele moed

Deze vorm van moed heeft twee uitersten. Intellectuele lafheid kan zich manifesteren als het dusdanig versimpelen van een vraagstuk dat het niet langer representatief is voor de werkelijkheid. Denk bijvoorbeeld aan het versimpelen van de huurcrisis als ‘hét effect van toenemende migratie’. Het andere uiterste van dit spectrum is een overmatige nadruk op theorie en onderzoek die ook niet langer strookt met de praktijk. Een van de geïnterviewde bestuurders duidde bijvoorbeeld dat het steeds uitstellen van bestuurlijke keuzes door bij elke vorm van tegengestelde belangen te kiezen voor verder onderzoek, ook schadelijk kan zijn.

“Het wordt belangrijker om dingen te benoemen zoals ze zijn, en niet alleen zoals ze iemand toevallig uitkomen.”

(watergraaf)



Morele moed

“Het gaat voor mij niet om de moed om te doen wat bij jou past’. Dat vind ik nog veel te gemakkelijk, want dat zegt nog niks over of het goed of fout is. Dus dat vind ik een beetje consumerend. Het gaat er natuurlijk ook om dat je dat doet met met iets van een moreel kompas. Waarbij ik het juiste doen nog best ingewikkeld vind.”

(dijkgraaf)

Het ene uiterste van dit spectrum ligt bijvoorbeeld in het opgeven van morele overtuigingen door het sluiten van een compromis ten behoeve van het behouden van relaties. Een voorbeeld hiervan kan zijn het te veel ruimte geven aan lobby. In het andere uiterste kan je bijvoorbeeld dusdanig principieel ergens instaan, dat het ten koste gaat van beweging. Deze morele ‘overmoed’ kan resulteren in een ‘alles of niets’ houding die daadwerkelijke vooruitgang kan stremmen. Want als verschillen te groot zijn, dan slaat het gesprek dicht, bevroren in standpunten.

Paul van Tongeren, bekend filosoof en ethicus in Nederland, stelt: “ethiek is het nadenken over het morele”. Maar ja, wat is dan het morele? Het antwoord vind je slechts als je weet vanuit welk ethisch perspectief je nadenkt. Als je in grote lijnen kijkt, zijn er vier ethische perspectieven te onderscheiden.

Het onderscheid tussen doeldenken en regeldenken is het belangrijkste. Als je denkt vanuit de regel en de persoon (plichtsethiek), dan staat centraal of iets is toegestaan. Als je denkt vanuit de regel en het probleem (contractualisme) dan staat centraal de verantwoording ten aanzien van wat is afgesproken. Het doeldenken gaat ongeveer zo dat je een doel voor ogen neemt en bedenkt wat je moet doen om daar te komen. Deugdedethiek en het utilitarisme zitten beide in die categorie, maar liggen qua filosofie ver uit elkaar. Het onderscheid tussen persoon en probleem gaat over dat de eerste (deugdedethiek) het goede handelen van een persoon centraal stelt en de tweede (utilitarisme) het goed oplossen van een probleem.

Het onderscheiden van ethische perspectieven kan een bestuurder helpen de eigen manier van kijken onder de loep te nemen. Klopt het wat ik denk? Is er een andere manier van kijken? Is die wellicht betekenisvoller in deze situatie? In de gesprekken met de bestuurders komt telkens terug dat het nodig is om om te gaan met desoriënterende dilemma's, crises, kritische analyse, eigenaarschap en reflectie op onderliggende opvattingen. Morele moed kan zich uiten in het afwijken van een eerder ingenomen standpunt, door een ander ethisch perspectief in te nemen.

*“Je moet als persoon kunnen erkennen en uitleggen:
Ik snap je standpunt en dit hebben we ooit opgeschreven, maar gezien de ontwikkelingen en de input van links en rechts zijn we erachter gekomen dat we dingen anders moeten doen. Dus laten we daar dan ook naar proberen te luisteren, in plaats van vasthouden aan iets wat we ooit hebben opgeschreven.”*

(wethouder middelgrote stad)



wij

het appèl uit de samenleving



In het laatste hoofdstuk verkennen we wat er gebeurt in interactie tussen bestuurders en het ‘wij’, oftewel, de krachten van de samenleving. Hier volgen een aantal, maar zeker niet de enige perspectieven waarmee een bestuurder een dieper inzicht kan krijgen in een publiek appèl. Ze zijn een voorproefje van een reeks interviews die we zullen uitvoeren met mensen die op enige wijze een appèl doen op bestuurders.

Het beroep dat de samenleving doet

“Er is een groep die wel roept maar niet daar verantwoordelijk voor wil zijn, dat is wel een uitdaging. Je hebt daar mee te dealen als bestuurder die zelf wel zichtbaar is en verantwoordelijk is en wordt gehouden voor alles wat je doet en zegt.”

(wethouder middelgrote stad)

Tijdens onze gesprekken ontdekken we dat vrijwel elke bestuurder aan een termijn begint met een missie. Als we hen bevragen over hoe het in de praktijk is om

aan die missie te werken, wijzen alle bestuurders op de realiteit van hun vak. Proactief besturen vanuit hun eigen overtuiging en agenda is slechts een klein deel van hun praktijk. Het overgrote deel van hun dagen bestaat uit reactieve vraagstukken, momenten waarop ze geconfronteerd worden met een vraag, oproep, bezwaar uit de samenleving wat om hun reactie vraagt.

Tegelijk is er ook een groeiend appèl om juist minder reactief te besturen en te kiezen voor een langetermijnstrategie. Denk bijvoorbeeld aan onderzoeksrapporten over klimaatverandering.

We noemen dit voor nu het bestuurlijk appèl: het beroep dat de samenleving in verschillende vormen doet op een bestuurder. We ontdekken dat de rol van dit appèl in de loop der jaren is veranderd én sterker is geworden. Eén van de bestuurders duidt dit treffend:

“In die tijd was er vooral moed nodig voor de inhoud, op gedurfde beslissingen. Nu is er vaak moed nodig op het weerstaan van de omgeving, de sociale context, wat die ervan vindt.”
(burgemeester middelgrote stad)

Gegeven de toegenomen spanning in het ‘wij’, hoe krijg je als bestuurder beter grip wanneer er een appèl op je wordt gedaan? We zetten vast enkele ‘brillen’ uiteen om een appèl beter te kunnen begrijpen en op waarde te kunnen schatten.

In vervolgonderzoek gaan we onze inzichten in het appèl verdiepen, door middel van een reeks interviews. We verdiepen in:

- doelgroep of belangengroep;
- appèl in een tijd van polarisatie;
- macht, machteloosheid en vervreemding.

Doelgroep of belangengroep?

We starten bij de doelgroep van het beleid. Is degene die een appèl doet, ook degene die direct geraakt wordt door een besluit? We maken een uitstapje naar de publieke opinie.

In zijn boek ‘Weerwoord’ duidt Marc Josten het begrip ‘Jaap’:

“Jaap, vraagt iemand uit de zaal. Wie is in hemelsnaam Jaap?”

Ik probeer uit te leggen: Jaap, dat is een gepensioneerde, pijprokende geschiedenisleraar. Als hij onze programma’s leuk vindt, dan doen we het als rubriek goed. Vindt Jaap ons slecht, dan deugt dezelfde rubriek niet. Jaap is kortom de graadmeter van ons succes of van ons falen.”³

Dit journalistieke principe kunnen we ook projecteren op het bestuur. Wie is in een casus de ‘Jaap’? Jaap is mondig, laat publiekelijk weten wat hij van beleid vindt,

en zet daarmee de toon voor de publieke evaluatie van beleid of een interventie. Toch is de vraag, is de spreekwoordelijke Jaap ook degene voor wie dit beleid eigenlijk bedoeld is? Een van de bestuurders schetst een casus waarin hij ontdekt dat dit niet het geval is. De Jaap van deze casus bestond uit een groep mondige belangengroepen die bij een casus rondom een verzorgingstehuis dominant waren in de publieke opinie:

“Ik was eigenwijs en wilde toen alleen zelf naar de inwoners van het tehuis luisteren. Allemaal belangengroepen dachten namens hen te spreken, die heb ik aan de kant gezet. Ik praat rechtstreeks met de bewoners zelf. Nou dat riep veel weerstand op bij de belangengroepen, maar per saldo bleek dat de inwoners zelf helemaal niet zo tegen sloop en nieuwbouw waren.”
(wethouder middelgrote stad)

Deze casus schijnt een licht op een dilemma bij publieke appèls: is de groep die het appèl doet, daadwerkelijk de doelgroep of directe stakeholder van een beleid, of betreft het een belangengroep die via publieke appèls probeert je tot een andere keuze te bewegen?

Daarbij komt ook nog dat in het vormen van publieke opinie niet elk perspectief even zwaar weegt. Er zijn groepen waarvan we hun mening meer waarde toekennen dan anderen, vaak niet alleen door belang of aantal betrokken mensen, maar ook door structuren van privilege in onze samenleving.

Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat we een oproep van het MKB zwaarder wegen dan een motie van wijkbewoners in een gemarginaliseerde wijk, omdat in dat geval het MKB functioneert als 'Jaap', de partij die als meetlat wordt genomen of beleid succesvol is.

Net als in het voorbeeld van Marc Josten wordt de 'Jaap' vaak van buitenaf bepaald. Het vraagt moed van een bestuurder om in een

casus met een appèl zoals in het verzorgingstehuis een stap terug te doen en dit te bevragen. Door dit te doen kies je een andere graadmeter voor succes, ook als die graadmeter wellicht minder vocaal is in het publieke debat.

Appèl in een tijd van polarisatie

"Het normaliseren van idioot gedrag en uitspraken, dat vind ik niet oké. En de moed om daar een andere reactie op te doen heb ik dan wel nodig."
(dijkgraaf)

Wat we bemerken is dat de meeste bestuurders zich zorgen maken over de ontwikkeling van de openbare orde, democratie en het publieke debat. Ook toenemende polarisatie wordt vaak genoemd als reden voor het verharden van het publieke debat. Hoe duid je een appèl in een context als polarisatie?

De Nederlandse filosoof Bart Brandsma geeft ons een interessant denkkader. Hij onderscheidt vijf rollen in gepolariseerde debatten:

De Pusher

Leverd brandstof voor het wij-zij denken. Gaat uit van het eigen gelijk en wil de eigen positie versterken.

Het Midden

In het stille midden vind je zeer uiteenlopende mensen. Ze kiezen niet, uit onverschilligheid, grote betrokkenheid met nuance als drijfveer of vanuit een (beroeps-)halve geboden) neutraliteit.

Het Zondebok

Ook deze is vaak in het midden te vinden. De polariserende partijen richten vaak hun ongenoegen gezamenlijk op deze partij.

De Joiner

Sluit zich aan bij een pusher. Hij is het wellicht niet helemaal eens maar sluit toch aan bij één van de kampen. Vindt veiligheid bij gelijkgestemden.

De Bruggenbouwer

Positioneert zich boven of tussen de polariserende partijen, maar gaat niet in gesprek met het midden. Wordt vaak getolereerd, maar niet echt vertrouwd.

Brandsma benadrukt met name ‘het midden’ als de plek waar potentie is om polarisatie te verkleinen. Enerzijds omdat ze niet heel zichtbaar zijn in het debat en anderzijds omdat hier de meeste ruimte is voor gesprek. Feit is dat bestuurders met appèl te maken krijgen uit allerlei richtingen, niet zelden uit het kamp van ‘pushers’ of ‘joiners’.

Het framework van Brandsma kan op dat moment helpen de blik op het appèl te verbreden en in beeld te brengen waar die oproep zich verbindt in dit hele spectrum. Een appèl van een ‘pusher’ kan in een bestuurlijke rol niet genegeerd worden, maar wellicht wel verbreed met perspectieven uit het midden.

Ook hier geldt: onder spanning vraagt het moed om niet direct te reageren op een luid appèl, maar om het te verbreden. Eigenlijk speelt hier dezelfde vraag als bij ‘Jaap’; wordt iedereen even luid gehoord?

We vragen ons af wat de rol van bestuurders impliceert over de positie die zij innemen in een

gepolariseerd debat. Impliceren we dat die zich altijd in het midden bevindt?

Macht, machteloosheid en vervreemding

Meerdere bestuurders duiden dat de toon van het publiek appèl door de jaren heen is veranderd. Een van de bestuurders duidt de rol die hij speelt in het bewaken van de spelregels van het debat:

“Ik vind het belangrijk dat het gesprek gaande blijft in de samenleving, zonder dat we elkaar de hersens in slaan. Dat niet het recht van de sterkste geldt; namelijk degene die het hardste schreeuwt. Als ik daar niet ga staan en de rust niet bewaar en mij terugtrek. Dan is dat een verlies van de democratie. Ik wil als burgemeester laten zien aan degenen die opgewonden zijn, ‘zo doen we dat hier, je mag hier komen, je mag alles horen, je mag alles zeggen maar dit zijn de spelregels’. Dat straalde ik hopelijk uit.”

(burgemeester kleine gemeente)

Er is veel geschreven over de zogenaamde ‘boze burger’. Maar hoe krijg je nu vat als bestuurder op die dynamiek? Jelle van der Meer en Marcel Ham duiden in hun boek ‘Niet Boos maar Machteloos’ twintig jaar onderzoek naar deze ‘boze burger’.

Zij duiden dat bij ‘publieke boosheid’ zoals grote protesten, bestuurders vaak gemaand worden uit voorzorg voorzichtig te zijn omdat ‘er meer onder zit.’ Dat lijkt op het ‘vooruitgehoorzamen’ waar we het eerder over hadden, waardoor publieke boosheid een effectief middel wordt tot beïnvloeding.

De auteurs nuanceren deze boosheid. Onderzoek van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling laat zien dat maatschappelijk onbehagen eigenlijk altijd wel aanwezig is, maar dat sinds Pim Fortuyn en de groei van sociale media het steeds zichtbaarder is geworden.

In tegenstelling tot wat men verwacht, is dit onbehagen niet eenduidig. Het heeft verschillende uitingen en is aanwezig onder verschillende groepen in de samenleving. Daarnaast vertaalt het zich zelden in een concrete politieke visie en is het vaak vooral latent aanwezig.

Wat wel naar voren komt uit al het onderzoek zijn twee centrale thema’s:

- machteloosheid
- vervreemding van politiek en overheid

Dat gevoel van machteloosheid gaat over het idee geen grip te hebben op de manier van samenleven. Het gevoel dat er over hen besloten wordt, geen inspraak is etc.. Het is geen onverschilligheid, maar juist een grote maatschappelijke betrokkenheid die samengaat met een gevoel geen invloed te hebben.

De vervreemding gaat vooral over het ervaren van afstand tot overheid en politiek, niet begrepen en gehoord te worden.

Beiden hebben een eigen dynamiek en een eigen behoefte. Zoals de auteurs stellen “Mensen hebben uiteenlopende zorgen; wat ze delen, is dat ze zich daarin niet gehoord, niet gezien en niet begrepen voelen.”.

Het advies: adresseer dit gevoel van machteloosheid direct door verbinding te vormen. Alle onderzoeken lieten zien dat wanneer mensen de ruimte kregen proactief samen te denken over – en te ontwerpen aan een toekomst, het latente gevoel van onbehagen afnam.

Het onderzoek duidt dat het de moeite waard is om te verdiepen of een appèl een uiting is van concrete inhoud of een uiting van een gevoel van machteloosheid.

Denk bijvoorbeeld aan de protesten van XR rebellion, hier ligt een reeks uitgewerkte beleidsvoorstellen aan ten grondslag.

In een protest tegen de komst van een AZC kan het juist zijn dat er latente gevoelens van machteloosheid spelen. Waarbij het gesprek effectief verdiept naar de zorgen

over het eigen leven en de invloed die mensen daarin missen. Wanneer we het hebben over beïnvloeding en appèl uit gevoelens van machteloosheid, is het ook noodzakelijk te kijken naar de uitoefening van macht. Georganiseerde beïnvloeding van politiek, lobby, is juist een uiting van macht en vaak zo onderdeel van de dagelijkse politieke praktijk dat die soms moeilijk te definiëren is.



Oefening

Wat vind jij belangrijk als bestuurder?

Wat is je missie en hoe wil je gezien worden? Pak je telefoon erbij en open je app om spraakmemo's in te maken, of stuur jezelf voice-opnames in Whatsapp.

Je beantwoordt steeds een vraag en neemt je antwoord op.

Luister je antwoord terug. Als je het nog eens hoort, zou je het dan nog steeds zo formuleren?

Herformuleer je antwoord tot je voelt dat je de essentie te pakken hebt. Schrijf het dan woord voor op een los vel papier.



Waarom ben je bestuurder geworden?

Wat heb je van thuis uit meegekregen?

Hoe wil je als bestuurder gezien worden?

Wanneer voel je je op je best in je vak?

Wanneer ervaar je spanning?

Wat gun je jezelf en je medebestuurders?

Al je antwoorden staan nu onder elkaar, lees ze hardop voor. Het resultaat is een poëtische tekst op maat met essenties uit jouw werk als bestuurder.

Oefening

Persoonlijk houvast: hoe ziet jouw mobiel eruit?

Sta stil bij de afbeeldingen op de rechterpagina.

Denk terug aan een praktijksituatie in je werk die voor jou moed vroeg. Wat geeft je houvast op dit soort momenten? Waar val jij op terug wanneer het lastig wordt?

Kies 3 tot 5 afbeeldingen die je daarin aanspreken. Associeer vrij bij elke afbeelding: wat is onderdeel van jou, dat deze afbeelding symboliseert? Een les van je ouders, een film die impact op je had, een missie waar je aan vast houdt?

Beschrijf het hieronder:



Oefening

Praktisch houvast

Ga nog eens terug naar de praktijksituatie in je werk die voor jou moed vroeg. Je kunt ook een andere casus nemen.

Neem vervolgens enkele minuten tijd voor jezelf om die praktijk-situatie te beschrijven. Het gaat om een situatie waarvan je denkt: 'hier weet ik geen raad mee, hier moet ik goed over nadenken wat te doen, of nu komt het erop aan!'.

Kies hier rechts maximaal 3 soorten moed die voor jou in deze casus worden aangesproken en beantwoord voor jezelf de bijbehorende vragen.



Intellectuele moed

Wat geeft je houvast als de inhoud heel complex wordt?

Hoopvolle moed

Wat geeft je hoop om je werk aan te blijven gaan?

Sociale moed

Wat geeft je houvast wanneer je een keuze moet maken waarmee je onbegrip van anderen riskeert?

Emotionele moed

Wat geeft je houvast wanneer er grote emoties in het spel zijn bij anderen, of wanneer iets je zelf raakt?

Morele moed

Wat geeft je houvast wanneer je moet uitzoeken wat het moreel juiste is om te doen, ook als je daarmee relaties met anderen verliest?

Fysieke moed

Wat geeft je houvast wanneer je je fysiek onveilig voelt?

Slotwoord – Collegialiteit en ondersteuning

Besturen is een eenzaam vak. In tegenstelling tot ambtenaren en burgergemeenschappen staat een bestuurder vaak ogenschijnlijk alleen op momenten dat hun moed wordt aangesproken. Toch vermoeden we dat er wel degelijk menselijke en institutionele factoren zijn die hen op dat moment ondersteunen. We bevragen bestuurders naar waar zij steun vinden én wat volgens hen bestuurlijke moed zou kunnen ondersteunen en stimuleren.

“Wat soms wel wat weinig aandacht krijgt, is dat bestuurders zoals ik, voorzitter van het waterschap of een burgemeester of een wethouder, een eenzaam vak hebben. Ik heb ook wel bestuurders gezien in mijn omgeving die zich heel eenzaam hebben gevoeld als ze een moeilijk besluit moeten nemen of als ze ergens voor de groep stonden.”

(watergraaf)

“Wat mij hier heel erg geholpen heeft, is dat ik gewoon na elk gesprek even stoom kon afblazen maar ook weer strategie kon bepalen in mijn college. Want het is niet makkelijk om te bepalen wat nog redelijk is en wat eigenlijk te ver gaat.”

(dijkgraaf)

We zien dat naast een stevige basis in henzelf, iedere bestuurder ook een netwerk van steun om zich heen nodig heeft. Soms bevindt zich dat in de privésfeer, maar regelmatig ontstaat het uit goed georganiseerde institutionele voorwaarden. Dat betekent dat meer dan alleen diens individuele moed bepaalt in welke mate een bestuurder in staat is diens positie en invloed om te zetten in het bereiken van hun missie.

De meeste bestuurders krijgen te maken met een politieke context. Die context vormt op zichzelf ook een vorm van onzekerheid, onafhankelijk van de dynamiek in hun portefeuille.

Die onzekerheid kan worden ondervangen door collegiaal bestuur. We zien een voorbeeld van een gemeente waar wethouders onafhankelijk van een partij moeten solliciteren op het raadsprogramma. Deze vorm geeft een heldere, eenduidige missie mee: het verwezenlijken van het raadsprogramma. De identieke gezamenlijke opdracht aan het college vergroot de mogelijkheid voor een collegiaal bestuur.

Daarnaast onderschrijven bestuurders het belang van betrouwbare, strategische sparringpartners, op eigen niveau. Eén van de bestuurders realiseert zich tijdens ons gesprek bijvoorbeeld hoeveel zij haar college gebruikt als klankbord bij het maken van complexe afwegingen en hoe dit haar sterkt in de positie die zij uiteindelijk inneemt.

Elk van deze voorbeelden verzacht de invloed van een aantal krachten die leiden tot onmacht bij bestuurders. Waaronder politieke dynamiek, toename van polarisatie in debatten in de media en spanning in complexe dossiers.

We concluderen in het slot van de gesprekken dat veel bestuurders ervan overtuigd zijn dat goede ondersteuning hen en hun collega's kan helpen in vaardig en moedig bestuur. Daarom zou een hulpmiddel, zoals een handreiking, werkvorm of ander product die bestuurders ondersteunt meer inzicht te krijgen in hun motivatie en vraagstukken, ook deelbaar moet zijn met ambtenaren en andere ondersteuners. Dit biedt de mogelijkheid om een gemeenschappelijke taal en afwegingskader te ontwikkelen rondom moedig bestuur en stelt bestuurders meer in staat hun afwegingen te delen met hun ondersteuners.

“Als wethouder ben ik niks, even heel plat gezegd. Ik ontleen er ook geen status aan. We handelen als college, dat vind ik het vertrekpunt. Maar we hebben wel allemaal wat toe te voegen daaraan.”

(wethouder kleine gemeente).

Persoonlijke noot van de auteurs

Mart

Ik ben geboren als tussenpersoon. Als non-binair persoon leef je in een stukje toekomst. We maken ruimte in het nu door te leven als wie we zijn, ook als die ruimte nog niet door de wereld wordt bevestigd. Sommige mensen, zoals ik, maken die ruimte uit noodzaak, omdat we niet anders kunnen. Anderen krijgen een uitzonderlijke kans om ruimte te maken, door de positie die ze toebedeeld krijgen. Bestuurders hebben zo'n plek. Veranderen vraagt iets op het spel zetten, iets van jezelf. Dat doe je niet zomaar, maar in het accepteren van zo'n plek accepteer je die verantwoordelijkheid. Als transpersoon weet ik als geen ander dat je die moed kan oefenen. Dat je er beter in kan worden en dat anderen je moediger kunnen maken. Als maker zet ik me in voor de tussenruimte waarin dat kan, waarin we in het nu oefenen met onze toekomst. In deze tijd is moed noodzakelijk, niet vrijblijvend, of uitzonderlijk. Ik wens iedereen met de bijzondere positie om verschil te maken, de moed om dat op hun eigen manier te doen en de wijsheid te weten dat velen je voor gingen die niet anders konden.

Bob

Als je een hart voor de wereld hebt, kan je hart ook gebroken worden. Ik voel persoonlijk dan een zekere zelfbescherming: een aarzeling om mij echt met huid en haar te verbinden. Hoe extra kwetsbaar moet dat zijn voor een bestuurder die altijd op het podium staat? Waar constant een appèl aan wordt gedaan? Met respect heb ik geluisterd naar mensen die zich dagelijks inzetten vanuit hun liefde voor de wereld. Zoekend naar een balans tussen grote betrokkenheid, bestuurlijke rol en bescherming van zichzelf en hun naasten. Mijn mooiste persoonlijke herinneringen zijn aan de zaken waar ik helemaal voor ben gegaan, altijd met anderen die dat dan ook deden. In de hoop en verwachting het kleine stukje van de wereld om mij heen, net een stukje mooier te maken. Ik heb er mijn professionele taak van gemaakt om met de professionals om mij heen te bouwen aan houvast in het werken in complexe opgaven. Het is mijn overtuiging dat we bij elkaar steun kunnen organiseren om ons werk goed te laten zijn, goed te laten voelen en goed te laten doen. Het geeft mij hoop en moed, datzelfde verlangen in werkelijk elke gesprek onder dit essay in vele kleuren terug te horen van bestuurders die in hun bestuurlijke rol een groot verschil kunnen maken.

Colofon

Mart Maakt

Mart Nooijen

martnooijen@gmail.com

Organiseren met aandacht

Bob Houtkamp

bobhoutkamp@organiserenmetaandacht.nl

Met dank aan negen moedige bestuurders

Poëzie

Mart Nooijen

Illustraties

Studio Fraaijeboel

Grafisch ontwerp

Natasja Bökkerink



