



“Wat maakt een (zorg)bestuurder tot een goed bestuurder in de morele zin van het woord?”

Aldus luidde de centrale vraag in mijn proefschrift, getiteld ‘Tussen heiligheid en barbarij: ethiek van het besturen’, waarop ik op 28 oktober 2019 promoveerde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Navolgend een licht bewerkte variant van het lekenpraatje.

Aanleiding

De aanleiding tot het schrijven van dit proefschrift was tweërlei. Enerzijds betrof dat de zorg in de politiek dat het morele kompas van bestuurders in de semipublieke dienstverlening in het ongerede zou raken door de conflicterende morele logica's van staat, markt en samenleving. Anderzijds betrof dat mijn ervaringen bij de begeleiding van een jaarlijks scholingsprogramma voor zorgbestuurders, waarbij bleek dat deze zelf veel behoefte hebben aan reflectie op deze problematiek. Ik hoop met dit proefschrift bij te dragen aan een verdieping van het debat over de ethiek van het besturen in het algemeen en van het zorgbestuur in het bijzonder.

Het is een filosofisch proefschrift. Als vertrekpunt voor mijn beschouwing heb ik gekozen voor de filosofie van Alasdair MacIntyre. Hij ontwikkelde een invloedrijke variant van de deugdethiek. Daarin staat de vraag centraal: ‘Hoe word ik een goed mens?’ En dat past goed bij mijn vraagstelling. Tegelijkertijd is MacIntyre buitengewoon kritisch over managers en over de bestaande verhouding tussen staat, markt en samenleving. Beiden bemoeilijken zijns inziens de ontwikkeling van de deugden en van een samenhangende opvatting daarover. Hij is zeer somber over de stand van de moraal in onze samenleving.

Praxis

Centraal in zijn filosofie staat het concept van een praxis. Dat is een met anderen gedeelde praktijk waarbinnen de deugden geoefend kunnen worden. Vriendschap is een praxis, evenals opvoeding. Maar ook bijvoorbeeld geneeskunde, verpleegkunde en filosofie. In een goede praxis staat het streven naar excellentie centraal. Dat wordt getoetst aan de waarden inherent aan die praxis. Ben ik een goede vriend, een goede vader, een goede arts,

en zo voorts? Management echter is volgens MacIntyre beslist geen praxis. Bij management draait het volgens hem om waarden extern aan de praxis: status, macht en geld. Bovendien verdwijnt bij management, stelt hij, het onderscheid tussen een manipulatieve en niet-manipulatieve omgang met anderen.

Functionaris en persoon

MacIntyre richt zijn kritiek onder meer op Weber, dé theoreticus van de waarde van de bureaucratie. Weber onderscheidt drie bronnen van gezag: de wet (waaronder bureaucratie), charisma en traditie. Managers vertegenwoordigen de bureaucratie. Leiders daarentegen baseren hun gezag op door hun volgers aan hen toegedicht charisma. Hier gaat een onderscheid achter schuil tussen het zijn van functionaris en het zijn van een persoon. Managers zijn functionarissen. Leiderschap is gekoppeld aan de persoon. In organisaties is altijd sprake van een of andere mengvorm van beide. Beide kanten van die mengvorm kunnen zowel heilzaam als problematisch zijn. Hier is van belang dat in het denken over management twee radicaal verschillende opvattingen over functionarissen kunnen worden onderscheiden. In de ene opvatting zijn het radertjes in een machine, te exploiteren ‘menselijke hulpbronnen’. In de andere opvatting zijn het ambtsdragers die de waarden van de institutie, die zij vertegenwoordigen, uitdragen.

Bestuurders als ambtsdragers

In MacIntyres filosofie vormen praxis en institutie een twee-eenheid. Praktijken hebben volgens hem een institutie nodig om te overleven. Geneeskunde is de praxis en het ziekenhuis de institutie. De institutie dient ondersteunend te zijn aan de praxis. In de institutie zouden de waarden inherent aan de

praxis centraal moeten staan. En bestuurders, als ambtsdragers, zouden die waarden uit moeten dragen. Dragen is de passende term hier, omdat het gaat om dienstbaarheid van de bestuurders aan die waarden. Ik noem dat, met dank aan de hooggeleerde Ten Bos, een gestische opvatting van management en bestuur. Gestes zijn open vormen van communicatie, waarbij anderen de vrijheid behouden hoe daarop te reageren. Het schenken van vertrouwen is een geste. Evenals een eerbetoon. Maar er zijn ook negatieve gestes. Zoals een publieke vernedering. Of een aanranding. Tegenover deze gestische opvatting van management staat management als het manipuleren van anderen opdat zij doen wat jij wil. Dat noem ik de poietische opvatting. Van het Griekse ‘poiein’: maken. Het bewerken van ‘human resources’ tot een eindproduct.

Staat, markt en samenleving

MacIntyre maakt dit onderscheid niet, maar zijn kritiek richt zich alleen op de laatste variant. Deze domineert volgens hem zwaar in de moderne samenleving. Zij is tot ontwikkeling gekomen onder invloed van het kapitalisme. Dat kapitalisme leidde tot een enorme groei van staat en markt en het losmaken van beide uit de oude samenlevingsverbanden, waar zij vervolgens tegenover kwamen te staan. Habermas noemt het eerste de systeemwereld en het tweede de leefwereld. Waarbij de eerste voortdurend de tweede dreigt te koloniseren. Zo is er een spanningsveld ontstaan tussen drie domeinen: staat, markt en samenleving. Elk van deze domeinen kent een eigen moraliteit en een eigen besturingslogica. Onderling botsen deze vaak met elkaar. Semipublieke instellingen, zoals zorgaanbieders, bevinden zich middenin dit spanningsveld. Zorgbestuurders hebben een zekere mate van vrijheid om hierin positie te kiezen. Meer of minder onderneming, meer of minder publieke instelling, meer of minder ‘van’ de samenleving.

Museumlaan 2 3581 HK UTRECHT
T +31(0)30 232 87 60
E office.gs@governancesupport.com



**GOVERNANCE
SUPPORT**



Die positiebepaling is altijd een politieke keuze. In onze samenleving overheerst sinds enkele eeuwen het liberalisme als politieke filosofie. Zij legitimeert met haar nadruk op de vrijheid van ondernemerschap de opkomst van het kapitalisme. In het liberalisme is de vrijheid van het individu de hoogste waarde. Een goede samenleving is volgens het liberalisme een vrije samenleving en niet een samenleving, waarin de vraag naar de vormgeving van het goede leven leidend is. Die vraag is naar de privésfeer verbannen. MacIntyre bekritiseert dit. Hij betoogt juist dat de vraag naar de vormgeving van het goede leven centraal zou moeten staan in het politieke debat. Ik deel zijn mening. Mijns inziens geldt dat ook voor de strategische keuzes van bestuurders. Ook voor hen zou de vraag leidend moeten zijn welke bijdrage zij leveren aan een goede samenleving.

Gedeelde goederen

Dat geldt niet alleen voor bestuurders van not-for-profit instellingen, maar ook voor ondernemingen. Zoals bijvoorbeeld farmaceutische bedrijven. Ook dat zijn instituties die zijn ingesteld met het oog op hun maatschappelijke bijdrage. Ook zij putten uit de goederen die wij allen met elkaar delen: onze zogenaamde 'commons'. Zoals onze leefomgeving, onze cultuur, onze samen opgebouwde kennis en onze infrastructuur. Bestuurders van ondernemingen kunnen dus eveneens beschouwd worden als ambtsdragers die dienstbaar zijn aan de maatschappelijke waarden die centraal staan, of zouden moeten staan, in hun institutie. Door zo naar ondernemingen te kijken kan het spanningsveld tussen staat, markt en samenleving ten dele overstegen worden. Daarnaast zouden in dit spanningsveld de waarden van gemeenschapsvorming en zelfbestuur veel meer ruimte moeten krijgen. Enerzijds door het terugdringen van markt en staat. Anderzijds door zowel in not-for-profit organisaties als in ondernemingen te streven naar een veel grotere mate van zelfbestuur en coöperatie.

Zorgzaamheid

In het liberalisme staat de autonomie van het individu centraal. Dat idee is gebaseerd op de mythe van de man die volwassen geboren wordt, in z'n eentje de wijde wereld intrekt om te arbeiden en vervolgens de vruchten van die arbeid als zijn eigendom heilig verklaart. De zorgethiek daarentegen beschouwt mensen als kwetsbaar, gebrekkig, behoeftig en van elkaar afhankelijk. Mensen floreren door samenwerking en zorg voor elkaar.

Zorgethici, zoals Joan Tronto, bekritisieren de onderwaardering van zorg in onze samenleving. Een goede samenleving zou een samenleving moeten zijn die zich juist kenmerkt door zorgzaamheid: zorg voor jezelf, zorg voor anderen en zorg voor de wereld om ons heen. Dat is een gestische, schenkende manier van in het leven staan. Met dankbaarheid en zorg voor wat ons door anderen en door de natuur geschonken wordt. Dat staat op gespannen voet met een poietische, op maakbaarheid en exploitatie gebaseerde benadering.

In de gezondheidszorg, die overigens maar een klein deel uit maakt van het totaal aan zorg in onze samenleving, strijden het gestische en poietisch handelen om voorrang. In de zorgfabriek gaat een poietische opvatting van zorg een gelukkig huwelijk aan met een poietische opvatting van management en bestuur. Die poietische benadering hoeft niet volledig te worden afgezworen. Het maakbaarheidsdenken heeft ons ook veel gebracht. Niet alleen in de zorg. Maar zij moet het gestisch handelen en de gestische wijze van in het leven staan -althans de positieve variant daarvan- niet gaan domineren. Noch in het zorgbestuur, noch in de dagelijkse praktijk van de gezondheidszorg. Wat vereist is, is het vinden van een goede balans (of moet ik zeggen 'compromis'?) tussen heiligheid en barbaarij.

“Een goede samenleving kenmerkt zich door zorgzaamheid: zorg voor jezelf, zorg voor anderen en zorg voor de wereld om ons heen”.