

A full-page background image of a sunset over a calm sea. The sky is filled with soft, orange and yellow clouds. A single bird is captured in flight on the left side of the frame. On the horizon, several small sailboats are visible. The sun is low on the right, creating a bright glow and reflecting on the water. The foreground shows a sandy beach with gentle waves lapping at the shore.

Deugden helpen koers houden



Deugden helpen koers houden

Robert van Putten

Wanneer een middeleeuwer de vraag zou horen wat leidende principes zijn voor goed bestuur, dan zou die vermoedelijk als antwoord een reeks deugden opnoemen. Verstandigheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid – dat zijn leidende principes voor goed bestuur. Zou deze middeleeuwer een welgestelde burger zijn en over een bescheiden bibliotheek bezitten, dan zou hij vermoedelijk een ‘vorstenspiegel’ tevoorschijn halen. Dergelijke geschriften maakten intellectuelen om jonge vorsten of prinsen van filosofisch, bestuurlijk en moreel advies te voorzien. Grote denkers als Thomas van Aquino en Desiderius Erasmus schreven zo’n vorstenspiegel.

Was deze middeleeuwer bovendien een ervaren reiziger of bekend met de Europese steden, dan zou hij vermoedelijk geadviseerd hebben om een bezoek te brengen aan het *Palazzo Pubblico* in de Italiaanse stad Siena. Bij de bouw van dit middeleeuwse stadhuis is in de Zaal van de Vrede, waar de stadsbestuurders hun vergaderingen hielden, een grootse wandschildering gemaakt. Kunstschilder Ambrogio Lorenzetti kreeg eind dertiende eeuw de opdracht om de zaal te versieren. Het resultaat is bekend geworden als de ‘Allegorie van goed en slecht bestuur’. Noem het een artistieke variatie op de vorstenspiegel.

Op drie van de vier wanden in deze raadszaal – vandaag de dag als museum te bewonderen – worden het goede en slechte bestuur en hun gevolgen beschilderd aan de hand van grote deugden en ondeugden. Naast de zojuist genoemde kardinale deugden (verstandigheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid) zijn dat de zogeheten theologale deugden van geloof, hoop en liefde. Dat waren voor Lorenzetti zelfs de belangrijkste deugden voor een goede bestuurder. Elke vergadering werden de stadsbestuurders dus herinnerd aan de leidende principes van goed bestuur.⁴⁴

Eeuwenlang is deze visie op goed bestuur dominant geweest in de publieke zaak: eerst bij burgers van de Griekse stadstaten, daarna bij de uitoefening van publieke ambten in het Romeinse Rijk, vervolgens in de

⁴⁴ De Graaf, G. & Van Asperen, H. (2018). The art of good governance: how images from the past provide inspiration for modern practice, *International Review of Administrative Sciences* 84(2), 405-420.

Europese burgerlijke cultuur en in de kerk voor het leiden van een gelovig leven. Katholiek en christelijk onderwijs dat zich bezint op leidende principes van goed bestuur kan dus putten uit een rijke morele traditie waaruit ze zelf ook is voortgekomen.⁴⁵ De traditie van deugdedethiek heeft een enorme staat van dienst en verdient herwaardering in het bestuurlijke domein.

Procedures, pragmatiek en beheersing

In de moderniteit hebben we deze morele taal sterk verwaarloosd. Ze was weliswaar nooit helemaal weg, maar in de overwegend calvinistische gedaante met deugden als vlijt, zuinigheid, soberheid en fatsoen heeft ze niet veel mensen geïnspireerd. Andere morele talen kwamen in trek, waaronder het denken over goed bestuur in termen van het volgen van de juiste procedures en protocollen en het realiseren van maximaal nut en resultaat. Oftewel, procedureel en pragmatisch denken over goed bestuur kreeg de overhand.

Deze verandering in denken heeft grote impact gehad. Het gesprek over goed en slecht bestuur gaat steeds vaker over grenzen, over wat nog net wel en net niet meer kan. Dan gaat het over integriteitsschendingen en over fraude. Regels en protocollen zijn steeds meer die grenzen gaan omlijnen. Ze zijn niet onbelangrijk, maar ondertussen gaat het weinig meer over waarom we iets belangrijk vinden en over wat de inhoudelijke kern en het onderliggende ideaal of verlangen is. Dat zijn we in een liberale cultuur ook steeds ingewikkelder gaan vinden, ieder heeft zijn eigen waarden.

Het gevolg is dat bestuurlijk ingrijpen zich steeds vaker kenmerkt door een beheersreflex, ook bij morele vraagstukken. Aanscherping van regels en bijstelling van het systeem is dan de oplossing. Het risico is dan dat moraliteit als een mechanistisch proces wordt voorgesteld, terwijl de binnenwereld van bestuurders en andere spelers buiten beschouwing blijft. Wat overblijft, is een schraal moreel en bestuurlijk landschap, door Hans Boutellier eens omschreven als een 'pragmacratie'.⁴⁶ Die functioneert weliswaar aardig goed, maar erg gelukkig word je er niet van.

45 Buijs, G. (2012). *Publieke liefde. Agapè als bron voor maatschappelijke vernieuwing*. Oratie Vrije Universiteit Amsterdam.

46 Boutellier, H. (2015). *Het seculiere experiment. Hoe we van God los gingen samenleven*. Amsterdam: Boom.

Heroriëntatie

De laatste jaren is hernieuwde aandacht zichtbaar voor deugdedthiek binnen beroepspraktijken. Literatuur over goed professioneel handelen heeft nadrukkelijk oog voor de deugden waarover een professional, waaronder de leraar, moet beschikken. Ethicus Pieter Vos stelde bijvoorbeeld eens dat een goede leraar deugden van hoop, wijsheid, geduld en responsiviteit moet bezitten.⁴⁷

In deze heroriëntatie op deugden in beroepspraktijken ontbreekt echter de 'beleidsprofessional', waaronder de bestuurder. Over leiderschap en deugden is weliswaar geschreven (zie bijvoorbeeld het fraaie boek *De vorstenspiegel* van Gabriël Antonio)⁴⁸, maar bestuurskundige literatuur doet weinig met deugdedthiek.⁴⁹ Toch denk ik dat juist in een deugdenbenadering belangrijke aanknopingspunten liggen voor het ontwikkelen van leidende principes in het onderwijsbestuur.

Aantrekkingskracht van deugden

De deugdenbenadering bezit om een aantal redenen aantrekkingskracht.⁵⁰ In de eerste plaats is het een positieve ethiek. Ze draait om voortreffelijkheid, om kwaliteiten die we willen beoefenen voor een gelukkig bestaan in de gemeenschap. Deugden gaan niet over de grenzen (wat mag wel en niet), maar over de kern, over datgene waar het verlangen naar uitgaat. Dat de deugd 'in het midden' ligt, zoals het gezegde luidt, betekent niet dat het een middelmatige ethiek is, integendeel. Aan de randen liggen de ondeugden, deugdzzaamheid is het laveren tussen die ondeugden.

Ten tweede is deugdedthiek een persoonlijke ethiek. De kwaliteiten die nodig zijn voor goed handelen zijn te ontwikkelen karaktereigenschappen. Deugden zijn langzaam en langdurig gecultiveerde goede gewoonten, voortgedreven door innerlijke verlangens. Deugdedthiek is dus ethiek die gaat over concreet persoonlijk gedrag verbonden met een verinnerlijkt

47 Vos, P. (2018). Hopen op wat je zelf niet kunt realiseren. Deugden van de leraar, in: Wouter Sanderse & Jos Kole (red.), *Karakter. Deugden voor professionals*. Leusden: ISVW uitgevers, p. 53-61.

48 Antonio, G. (2021). *De vorstenspiegel. Een denkraam voor leiders, professionals en andere beïnvloeders*. Amsterdam: Boom.

49 Van Steden, R. (2020). Blind spots in public ethics and integrity research: What public administration scholars can learn from Aristotle, *Public Integrity*, 22(3), 236-244.

50 Van Tongeren, P. (2003). *Deugdelijk leven: Een inleiding in de deugdedthiek*. Nijmegen: SUN.

besef van het goede. Hier staat de mens dus centraal, niet het systeem of het protocol.

Ten derde gaat deugdethiek bij uitstek ook over het proces. Deugden zijn niet hetzelfde als intenties of uitgangspunten (of dat nu specifieke normen zijn of algemene waarden). Deugden garanderen ook geen productieve uitkomst. In politicologische termen gezegd: deugden gaan niet over input- of outputlegitimiteit, maar over het proces daartussen. Deugdethiek vestigt dus de aandacht op het handelen zelf, op de weg die je aflegt.

Kortom, naast de morele taal van waarden en normen en van idealen en regels, biedt de deugdethiek een eigen perspectief. Samengevat met woorden van filosoof Wil Derkse: "Waarden zijn de kwaliteitsperspectieven waarnaar we streven, normen regelen de alledaagse praktijk waarin het waardevolle dient te worden gerealiseerd, en deugdelijke menselijke gedragshoudingen dienen ertoe het waardevolle in de alledaagse realiteit te brengen."⁵¹ Deugden voegen dus wezenlijk iets toe, juist ook als het gaat om de ontwikkeling van leidende principes. Het daagt uit die principes als concrete gedragshoudingen te zien, als kwaliteiten waarin je je kan oefenen als bestuurder.

Belang van een deugdenbenadering

Het belang van een deugdenbenadering van goed bestuur is groot. We leven in een tijd van onzekerheid en wantrouwen. De veelvoorkomende beheersreflex lijkt steeds minder op zijn plaats in een wereld die steeds onzekerder wordt. Garanties zijn steeds minder te geven, intenties kunnen holle woorden worden. De pragmacratie heeft morele taal nodig die vertrouwen kan herstellen, zonder dat we ons vastklampen aan valse zekerheden. Deugdethiek biedt die morele taal. Juist de intrinsieke oriëntatie op het goede, de focus op karaktereigenschappen en het proces van het handelen zijn ingrediënten die bijdragen aan vertrouwen en koersvastheid in onzekere tijden.⁵²

Niet alleen voor het openbaar bestuur of de politiek zijn deugden van belang, ook voor het onderwijsbestuur. Want ook in scholen dringen de erva-

51 Derkse, W. (2021). *Benedictijnse stuurmanskunst. Leiding geven in dienst van de gemeenschap*. Tiel: Lannoo.

52 Van Putten, R.J. (2022). *Tien deugden voor politiek en overheid. Meditaties over goed bestuur in tijden van onzekerheid en wantrouwen*. Amersfoort: Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie.

ringen van maatschappelijk wantrouwen en existentiële onzekerheid door.⁵³ Bovendien lijkt het mij van belang dat schoolorganisaties een bestuurlijke cultuur ontwikkelen die correspondeert met de pedagogiek van de school. Een bestuurlijke cultuur die bolstaat van beheersing, protocollen en nuttigheid geeft vermoedelijk het verkeerde signaal af – zeker in tijden van onzekerheid en wantrouwen. Dan is de subtekst waarschijnlijk dat angst regeert.

Oefenplaatsen van goed bestuurlijk handelen

Als onderwijsbestuurder vanuit deugden handelen gaat natuurlijk niet vanzelf. Belangrijke voorwaarden voor een dergelijk intrinsiek perspectief op goed bestuur zijn tijd en rust.⁵⁴ Oefening van het juiste gedrag vraagt immers ook om reflectiemomenten op dat gedrag en op concrete situaties die wel of niet goed verliepen. Tijd en rust scheppen gelegenheid voor inkeer en innerlijke dialoog over het goede. Het is de deugd van gelatenheid, de zaken even kunnen laten voor wat ze zijn, het vermogen tot loslaten, die hierbij cruciaal is.

Maar de bal ligt niet alleen bij de individuele bestuurder. Ook de omgeving waarin het bestuurlijk werk plaatsvindt, doet ertoe. Anders gezegd, om tot cultivering van goede gewoonten te komen zijn ‘oefenplaatsen’ nodig, concrete plekken waarin mensen deugden kunnen aanleren. Dat vraagt dus ontvankelijkheid, geduld, vergevingsgezindheid en liefde van de schoolgemeenschap. Men zal immers ook fouten maken.

Die oefenplaatsen hebben op hun beurt ook weer ruimte nodig om op deze wijze te kunnen functioneren. Dat vraagt om een passende opstelling van politiek en overheid, van ministerie en inspectie. Van hen vraagt dat beoefening van deugden als prudentie, gematigdheid, moed en dienstbaarheid om de schoolgemeenschap de ruimte te geven een oefenplaats in deugden te worden. Deze deugden helpen bij uitstek om de permanente drang tot ingrijpen wat te temmen.

Kanteling van perspectief

Politiek en overheid kunnen dit ook niet vanzelf en ervaren druk vanuit de samenleving. Uiteindelijk komt het daarom neer op het maatschappij- en

53 Van Putten, R.J. & De Vos, W. (2022). Basisvaardigheden? We hebben een masterplan. Existentiële vaardigheden nodig, blog website Verus, 30 november 2022.

54 Van Putten, R.J. (red.) (2021). *De jacht naar rust. Het tegoed van het christendom*. Utrecht: Eburon.

mensbeeld. Aan het eind van de redeneerketen komt dus de vraag: wat is een goede samenleving en wanneer ben je een goed mens? In de traditie van de deugdethiek is het antwoord eenvoudig: een samenleving is goed wanneer deze het burgers gemakkelijk maakt om een deugdzaam mens te zijn.

Daarmee komen we onvermijdelijk weer terug bij het onderwijs. Deugden worden aangeleerd in opvoeding en onderwijs, in het bestuderen en navolgen van voorbeelden. Hier heeft de school een taak, een goede school maakt het gemakkelijk om een deugdzame leerling te zijn. En een goede school maakt het zijn schoolbestuurder gemakkelijker om deugdzaam te zijn. De kanteling van perspectief op goed bestuur begint dus in het onderwijs.