

MARINKA LIPSIUS
REMCO CLAASSEN

A silhouette of a woman in a kimono, holding a sword, set against a bright, glowing background. The woman is shown in profile, facing right. The sword is held vertically, with the tip pointing upwards. The overall mood is dramatic and powerful.

factor
DURVEN KIEZEN
EN VOLHARDEN
IN BV NEDERLAND
WIDED!

INCLUSIEF GRATIS E-BOOK

Boom

FACTOR MOED!

*Durven kiezen
en volharden in
BV Nederland*

Marinka Lipsius
Remco Claassen

Boom

VOORWOORD

door Wessel Ganzevoort

Toen Marinka mij de vraag stelde of ik een voorwoord bij het boek *Factor Moed!* wilde schrijven, was mijn eerste reactie dat me dat geen goed idee leek omdat ik over het thema moed onvoldoende had nagedacht. Nu ik op die reactie terugkijk, heb ik een lichte gêne daarover. Ik houd me namelijk al vele jaren bezig met het thema leiderschap en moed is daarbij toch een belangrijk element? Jazeker, maar misschien is het wel een kwaliteit die we als vanzelfsprekend ervaren. Die zo inherent aan leiderschap is, dat we die niet zo nodig expliciet hoeven te maken. Ik heb vrijwel nooit meegemaakt dat in een bestuurskamer het thema moed geadresseerd werd. Het woord risico kennen we daar wel. Het beheersen van risico's vinden we zelfs een essentieel thema voor bestuurders en toezichthouders. Het ontwikkelen van moed heb ik nog nergens op de agenda zien staan. Heeft u weleens de eigenschap moed bij de vereiste eigenschappen voor een functie zien staan?

VANZELFSPREKEND

Daar komt bij dat iemands moed vaak beter door anderen wordt gezien dan door de moedige zelf. Als mensen iemand prijzen voor een moedige beslissing of daad, dan kwalificeert de moedige zo'n beslissing of daad vaak als vanzelfsprekend, onvermijdelijk. De gesprekspartners in dit boek, inclusief Marinka zelf, zijn daarop geen uitzondering. Tegelijkertijd erkent vrijwel ieder mens dat moed een eigenschap is die door anderen vaak hogelijk wordt gewaardeerd, die maakt dat er beslissingen worden genomen, dat er ondernomen wordt, die ervoor zorgt dat we gevaar aankunnen.

HERKENNING

Er is dus alle aanleiding om het thema moed uitgebreid aan de orde te laten komen. Sterker nog, het werd hoog tijd dat er een boek, dit boek dus, over dit thema werd geschreven. Als je het boek gaat lezen, rol je van de ene herkenning in de andere. Dan ga je beter beseffen dat het thema moed met grote regelmaat in je leven opduikt, voortdurend in ons (onder)bewustzijn aanwezig is. Je gaat je afvragen of moed een talent is (ik denk dat dat zeker zo is) en of dat talent ook is te ontwikkelen en hoe dan. Of dat moed ook een waarde is, een levenskwaliteit die nodig is om onze integriteit te bewaren. Je kunt niet anders dan jezelf de vraag stellen hoe moedig je bent in het naleven van de waarden die voor jou vitaal zijn. Je gaat bij het lezen van dit boek nadenken over de vraag hoe moed en vertrouwen gerelateerd zijn. Je gaat misschien zien dat je soms de moed miste om ja te zeggen. En dus voor een risicoloos nee hebt gekozen, met alle gevolgen van dien. Het lezen van dit boek is dus niet alleen maar comfortabel, maar ook spannend.

ANGST

De keerzijde van het maar zelden expliciet maken van moed is dat we het ook weinig over angst hebben. In de bestuurskamer, in het leiderschapsprogramma, bij het functioneringsgesprek zien we het thema angst zelden opduiken. Angst is een emotie die je wel met je therapeut bespreekt, maar is iets waar leiders en beslissers geen last van horen te hebben, denken we. Maar ook daarover is veel zelfreflectie nodig. Om moed te begrijpen, zullen we onze angst toch ook in het licht moeten zetten. Kijk maar waar het in dit boek over angst en 'de bruine broek' gaat.

HART EN MOED VERBINDEN

Mijn moeder heeft me geleerd om moed en hart te verbinden. Als ze me voor iets waarschuwde, dan gebruikte ze vaak zinnen die begonnen met: 'Heb het hart niet om...' (te laat te komen of een andere ernstige overtreding). Ik ben later gaan begrijpen dat het Franse woord 'courage' afgeleid is van 'coeur': hart. Zou moed dan misschien iets met liefde te maken hebben? Ik denk van wel. Moed is geen eigen-

schap van ons verstand. Moed leert ons niet om te calculeren, om risicoanalyses te maken. Die kunnen ook nuttig zijn, maar de kennis van het hart geeft meestal de beste aanwijzingen.

The narrow path

In times of woe
when darkness dooms
and fear invades,
both hearts and rooms

There are those
who flee and hide;
shivering shadows
in the night

There are those
who tremble more
whose minds become
both frail and poor

And then there are
the ones who spread
their wings like eagles,
and they let

hate nor fear
rule hearts and minds
Instead they
recognize the signs

of needs and ways
beyond the scope;
of power that
combines with hope;

mighty power
yet so mild.
In their eyes
a faithful child.

that child resides
with lions' roar,
with hissing whispers
of snakes once more

They find a path
both bright and narrow,
yet they doubt it.
Still the swallow

in darkest hour
leads way and men
It whispers softly:
Yes, we can

(Marinka Lipsius, 2012)

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 7
Inleiding en dank 13

HET EERSTE DEEL

VERKENNING VAN MOED 17

1 Fortitudo – een kardinale deugd 18

2 Moed en zelfkennis 23

3 Moed in context 30

4 Moed en angst 36

5 Moed en geluk 48

6 De winst en de prijs van moed 56

7 Moed en vrijheid 65

HET MIDDENDEEL

**KOMPASSEN, BRUINE BROEKEN
EN DE EGO-WASSTRAAT** 75

*Moed vanuit trainersperspectief
door Remco Claassen*

HET LAATSTE DEEL

DURVEN EN DOEN 105

8 Moedig leiderschap 106

9 Kijken en luisteren 119

10 Doen en laten 130

11 De heldenfabriek – *door Rob Groen* 138

12 Moed oefenen 144

13 Kiezen en volharden 148

14 Het waardenwiel 154

15 De ronde tafel 161

Nawoord 164

Gesprekspartners en hun achtergrond 167

Over de auteurs 170

Geraadpleegde bronnen 173

INLEIDING EN DANK

Een boek over moed? Ja, een boek over moed. Over de factor moed in de context van keuzes maken en volharden. In de context van succesvolle processen die pas naderhand zo genoemd kunnen worden.

Moed wordt al eeuwen beschreven, het is een van de vier kardinale deugden. Het is in onze geschiedenis en in verhalen een onmisbaar kenmerk, dat we helden toedichten. Een merkwaardig fenomeen is dat als je moedige mensen vertelt dat je ze moedig vindt, ze daar meestal niet volmondig mee instemmen. ‘Ik kon niet anders’, is hun antwoord dan. De vraag waarom ze niet anders konden, leidt tot een interessant gesprek. Dat soort gesprekken voerde ik voor dit boek. Stuk voor stuk inspirerend en leerzaam.

In een complex maatschappelijk landschap, waar besluitvorming en keuzes niet eenvoudig zijn, waar de kranten vol staan met falende besturen en de noodzaak tot beter toezicht, waar veel keuzes en gedragingen gebaseerd zijn op angst, wilde ik de verhalen horen van mensen die moedige stappen gezet hebben. Ik zocht naar verhalen over keuzes die uiteindelijk succesvol waren en waar moed en volharding voor nodig waren.

Mijn gesprekspartners waren toezichthouder, directeur, manager, journalist, bergbeklimmer of ondernemer. Ze hebben gemeen dat ze allemaal moedige keuzes hebben gemaakt, volhielden en vaak slaagden in wat zij beogen. Soms overduidelijk, soms nog onderweg. Ze hebben ook gemeen dat ze – na aanvankelijke verbazing – zonder aarzeling meewerkten aan dit boek. Niet omdat ze zichzelf moedig vinden, maar omdat ze het thema aansprekend vinden.

Behalve naar herkenning ging ik ook op zoek naar lessen. Hoe komen mensen tot moedige keuzes? Hoe houden ze vol, ook als ze even alleen staan? En wat zijn de factoren waardoor die keuzes succesvol of goed bleken?

Ik koos bewust voor niet al te bekende namen. Het idee achter dit boek is dat iedereen zich erin kan herkennen. Op welke positie in het bedrijfsleven je ook werkt, in welke persoonlijke situatie je ook zit. Dit boek gaat over leiderschap. Leiderschap dat begint bij jezelf.

Als je in de veronderstelling bent een managementboek in handen te hebben, dan waarschuw ik je van tevoren. Het wordt inderdaad als managementboek in de markt gezet. Het beestje moet een naam en een categorie hebben. Maar moed is een fenomeen dat zich van grenzen niets aantrekt. Moed zit in jou. Jij bent de manager, directeur, werknemer, ondernemer, partner, ouder, vriend(in) en je eigen reisgenoot zolang je er bent. Vervang de term 'management' door 'leiderschap' op elk vlak in je leven en je komt in de buurt van het centrale onderwerp van dit boek.

Wil Derkse, een van mijn favoriete auteurs als het gaat om de regel van Benedictus, geeft in zijn boek *Een levensregel voor beginners* de tip de inhoud langzaam tot je te nemen, stukken te lezen, de tijd te nemen voor overdenking en daarna verder te lezen. Voor dit boek sluit ik me graag bij dit advies aan.

LEESWIJZER

In het eerste deel van het boek verkennen we het fenomeen moed in brede context. Niet uitputtend, wel vanuit verschillende invalshoeken. We verkennen de relatie met geluk, met angst, met vrijheid. We schuwen kwetsbare verhalen niet. Ook niet van onszelf.

In het middendeel gaat Remco Claassen los. Met zijn jarenlange ervaring als trainer, zijn onomwonden benadering en scherpe analyses zet hij ons aan het denken en hopelijk aan tot actie.

In het laatste deel kijken we naar moedig leiderschap, brengt Rob Groen de heldenfabriek in en beschrijven we vervolgens handvatten

om je eigen moedfactor te versterken op de plekken waar jij functioneert.

Je zult merken dat de eerste en laatste hoofdstukken bondig zijn en dat het middendeel steviger is. Naast de wiskundige knipogen in de titel, waarover later meer, is dit een mooie parabool. Een die didactisch is bedoeld.

Mijn belofte aan jou is dat ik geen zelfhulpboek schrijf, terwijl je er toch van kunt leren. Dat ik geen consultantrol inneem, maar mezelf zo eerlijk mogelijk zal meenemen. Dat humor en reflectie een belangrijk onderdeel zullen zijn. En dat mijn coauteurs toppers zijn in hun vakgebied.

Je staat op het punt met me mee te reizen naar oude en nieuwe kennis, krachtige verhalen, wijze lessen, inspirerende cultuur, eerlijke reflecties en eeuwige dilemma's. Als je het aandurft, is zelfreflectie een terugkerend station.

Aan het einde van de reis zul je ontdekken dat zij net begint, dat succesvolle keuzes en besluitvorming te leren zijn. Dat de factor moed bijdraagt aan geluk en aan het bereiken van de doelen van jou persoonlijk en van de organisatie waar je werkt.

EEN WOORD VAN DANK

Een boek wordt nooit alleen geschreven. Ik ben veel mensen dankbaar voor hun hulp en noem enkelen bij naam. Rob Groen, die meeschreef en me in contact bracht met zijn uitgever. Remco Claassen, die de moed had met een onbekende, eigenzinnige dame op pad te gaan en een belangrijke bijdrage schreef. Job de Haan, die me de kneepjes van het interviewen leerde en zich vervolgens liet overhalen om zelf geïnterviewd te worden. Frénk van der Linden, die me meer vertelde over de reputaties van uitgevers. Bart Migchelsen, die met me meelas en de teksten corrigeerde. Peter Leeftang, die me wegwijs maakte in uitgeverscontracten. Wessel Ganzevoort voor het schrijven van het voorwoord, omdat hij de relevantie onderschrijft. Elke Vergoossen en Wieke Oosthoek van Boom Uitgevers, die me vanaf het begin bemoedigden en die erin geloofden. Myrthe Glastra

van Loon, dochter en wijze vriendin, die me de goede vragen stelde en over de cover adviseerde. Mozart voor het schrijven van geweldige muziek, die zowel Remco als mij vleugels gaf bij het schrijven (en een paar goede metal/rockbands om bij af te reageren na het schrijven).

Uiteraard een dank aan ieder die ik mocht interviewen. Het waren stuk voor stuk inspirerende en leerzame gesprekken met grote openheid en diepgang.

Er zijn dierbare vrienden en bekenden die me namen gaven van mensen die ik kon interviewen. Ook hen bedank ik graag.

En tot slot: een dank aan jou, mijn lezer. Je hebt het boek gekocht of gekregen, bent erin begonnen en durft het aan.

Mede namens Remco Claassen en Rob Groen wens ik je een mooie reis.

Marinka Lipsius

's-Hertogenbosch, 2016

*'Het is minder angstig de waarheid
aan te kijken dan deze te negeren.'*

GRIET OP DE BEECK, *Vele hemels boven de zevende*

Het eerste deel
VERKENNING VAN MOED

*'Het vereist uiterlijke moed om te sterven,
het vereist innerlijke moed om te leven.'*

LAO-TSE

Hoofdstuk 1 FORTITUDO – EEN KARDINALE DEUGD

‘De lading was verloren, ook al lag ze nog in het ruim. Hij wist het. Hij wist ook dat het tijd was. Een bevel, onwillig maar krachtig gegeven, was voldoende. Systematisch, balancerend op het stampende schip, wierpen mannen pakketten overboord. Hij keek toe. Kostbare stukken werden door de zee omarmd en naar beneden gezogen. Nog kostbaarder goed hield zich op het dek staande en volgde zijn bevelen. Met ogen gericht op de door golven versperde horizon, knikte de kapitein. Als om zijn keuze aan zichzelf te bevestigen. De rederij zou hem ter verantwoording roepen om de verloren lading. De schade was groot. Ze zouden aankomen.’

‘Moed is iets doen terwijl je weet wat de consequenties zijn en deze willen accepteren’, zei Katja Staartjes toen ik haar naar haar definitie van moed vroeg. Ik bezocht haar in haar woonplaats Okkenbroek. Als eerste Nederlandse vrouw beklom ze de Mount Everest, leidde ze gevaarlijke expedities en keerde ze keer op keer gezond terug.

Haar collega-bergbeklimmer, Erik Arnold, was een paar dagen voor ons interview op zijn terugtocht van de top van diezelfde berg overleden aan hoogteziekte. Ik vroeg haar ernaar. Ze schudde haar hoofd. Veel wilde ze er niet over zeggen. Ik begreep uit haar woorden dat de druk van een aantal factoren bij Arnold hebben geleid tot keuzes die je overmoedig kunt noemen. De prijs was hoog.

Moed is een complex begrip. In dit eerste deel verkennen we het fenomeen zelf, zijn context, dynamiek en werking. We gaan in dit boek ook in op tegendelen, op uitschieters en copycats. Maar eerst gaan we naar het begin. De herkomst van het begrip moed.

MOED ALS DEUGD

In de Griekse oudheid zijn door filosofen vier deugden benoemd voor het menselijk leven. Ze worden de klassieke of kardinale deugden genoemd en moed is een van hen. Velen zullen ze kennen. We stellen ze nog even voor:

prudentia (verstandigheid)
 iustitia (rechtvaardigheid)
 temperantia (gematigdheid)
 fortitudo (moed)

Ze zijn uitgebreid beschreven door onder andere Plato in *Laches*, een van zijn vroege dialogen, later door Aristoteles in zijn *Ethica Nicomachea*. Velen volgden.

De vier kardinale deugden kregen onder invloed van Ambrosius van Milaan (339-397) gezelschap van drie theologische deugden:

fides (geloof)
 spes (hoop)
 caritas (liefde)

Een deugd is een lastige zaak. Hij is niet los verkrijgbaar en balanceert tussen twee uitersten die ondeugden worden genoemd. Fortitudo, moed, is het tegendeel van lafheid, luiheid of zwakte. Aan de andere kant van het spectrum liggen roekeloosheid, onbezonnenheid en handelen zonder rekening te houden met anderen.

Een kenmerk van een deugd is die delicate balans op de as van de uitersten waartussen de deugd zich bevindt. Een tweede kenmerk is de samenhang met de andere deugden. Er kan bijvoorbeeld geen sprake van moed zijn als het handelen onrechtvaardig, onvoorzichtig en onbeheerst is.

In 'Een beschouwing over de vier kardinale deugden verstandigheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid' beschrijft dr. A.A.M. Kinneking, rechtsfilosoof, moed als volgt: 'Moed is de deugd van de uitvoerende instantie: de wil. Moed is wilskracht: de deugd die de mens in staat stelt zijn vrees te weerstaan en te overwinnen. Moed is de juiste reactie op de impuls hard weg te rennen en de verantwoordelijkheid niet op de schouders te nemen. Moed is onmisbaar omdat

veel van wat goed en waardevol is in het leven, alleen bereikbaar is als men bereid is er wat voor in de waag te stellen.'

Ik heb mezelf vaak afgevraagd wie ik zou zijn geweest in de Tweede Wereldoorlog. Ik hoop dat ik moedig en verstandig genoeg zou zijn geweest om op een doeltreffende manier verzet te plegen, onderdak te bieden en bij te dragen aan de latere bevrijding. Zeker weten doe ik dat niet. Omdat ik niet in die omstandigheden heb verkeerd. Omdat ik niet weet wat doodsangst met me zou doen. Omdat ik niet weet of ik door zou hebben gehad wat er gaande was. Omdat ik niet weet of ik wat ik nu moedig en verstandig vind, toen ook zo zou hebben gezien.

Toch denk ik met enige regelmaat hierover na. Het is een zelfgekozen training in gematigde omstandigheden, waarvan ik hoop dat die zijn effect heeft op momenten die erop aan komen. Het houdt me scherp in het herkennen van en reageren op symptomen van onverdraagzaamheid, populisme en polarisatie, die van alle tijden en ook nu actueel zijn. Alles kan zich herhalen als je niet leert. Veel kan zich herhalen, ondanks dat je leert. Daarmee blijft leren en het toepassen van lessen van groot belang.

Op 4 mei 2014 stond Jan Terlouw in de Nieuwe Kerk in Amsterdam. Hij hield een overwogen en krachtig pleidooi om het goede te blijven structureren en bekrachtigen in onze samenleving. Onze menselijke aard, zei hij, is in 3000 jaar niet aan grote verandering onderhevig geweest. We zijn nog steeds in staat tot het beste maar ook tot het slechtste. Dat neemt niet weg dat we moeten blijven streven naar dempende structuren waardoor het kwaad minder kans krijgt, minder schade aanricht. Democratie en internationale instituties lossen niet alle problemen op, maar ze zijn wel de beste die we tot zover kennen.

Moed komt volgens Spinoza als daad voort uit het verlangen naar het goede. Moed, geluk en innerlijke vrijheid zijn een gevolg van die gerichtheid. Dat betekent dat het begin ligt bij een innerlijke houding die in feite een verhouding is tot het goede. Deze verhouding leidt volgens Spinoza enerzijds tot het kunnen hanteren van onze hartstochten en anderzijds tot het hanteren van radeloze angst. Ook daar weer: het midden tussen uitersten. Spinoza verbindt het ver-

mogen om in dat midden te functioneren niet aan een regelsysteem dat van buitenaf restricties oplegt, maar primair aan de liefde voor het goede.

Ja, ja. Ik hoor het je denken: Spinoza is hier duidelijk de filosoof. In de praktijk blijkt die opvatting nauwelijks houdbaar. De doorgewinterde Jan Terlouw heeft het misschien beter gezien: regels zijn onontkoombaar, willen we onze driften beteugelen.

Ik denk dat beide onmisbaar zijn: de innerlijke houding en de regelgeving. Als de innerlijke houding ontbreekt, kun je regels verzinnen tot in het oneindige, maar zul je altijd achter de feiten aanlopen. En tegelijk: als je geen regels afspreekt om (complexe) samenlevingen te reguleren, wordt de kans dat we toekomen aan het goede, bijzonder klein.

Is het je opgevallen? Als er in Nederland iets gebeurt dat ons schokt, wordt vrijwel meteen de discussie gevoerd over aanpassing van de regels. Tegenover die schijnzekerheid zetten we in dit boek het belang van de innerlijke houding en de persoonlijke leerschool, die we allemaal kunnen doorlopen. Een leerschool die ook gaat over de afweging van belangen.

In het voorbeeld van het in nood verkerende schip aan het begin van dit hoofdstuk is er sprake van een hiërarchie van belangen. De kapitein heeft een opdracht aanvaard van zijn rederij om een lading veilig van A naar B te varen. Hij heeft ook de verantwoordelijkheid voor het welzijn van zijn bemanning. Als alles goed gaat, zijn deze belangen niet tegenstrijdig.

Maar in dit voorbeeld wordt het schip getroffen door noodweer. De lading verhindert het schip om aan deze specifieke omstandigheden het hoofd te bieden en de kapitein maakt een belangenafweging. Daar gaat een analyse aan vooraf: wat is er aan de hand, wat zijn de alternatieven en hun consequenties? In noodsituaties worden dergelijke analyses en keuzes in korte tijd gemaakt. Dat kan niet anders. Het wringt vaak later als anderen – zonder druk en met meer tijd – reflecteren op de destijds onder druk gemaakte keuzes. Het wringt zelfs van tevoren: nadenken over wat je zou doen, is niet hetzelfde als handelen in het moment.

MOED ALS BESLUIT OF...

Moed is geen geweten maar een besluit, geen mening, maar een daad. Moed wordt soms een zaak van wils- of geestkracht genoemd, ernaar streven blij te zijn en wel te doen tegenover de hindernissen, die talloos zijn. Ook dit komt uit de hoek van Spinoza. We zullen inzoomen op zowel geestkracht als randvoorwaarden om tot moedige besluiten te komen.

En toch – soms zeggen mensen me: ‘Wat ben je moedig.’ En ik denk: ‘Is dat zo?’

Ik nam besluiten in mijn leven waardoor kleine aardverschuivingen plaatsvonden. Was ik vooral op zoek geweest naar veiligheid en comfort, dan had ik ze niet genomen. Maar ik kon niet anders. Ik wist waar ik naartoe ging als ik bleef op de weg waar ik zat. Ik wist ook dat dat mij en de direct betrokkenen uiteindelijk zou opbreken. De consequenties daarvan wogen zwaarder dan de consequenties van de keuzes. Feitelijk wist ik dus maar één ding: zo niet.

Moed is niet alleen maar een gevolg van afgewogen keuzes. Soms is het ‘gut feeling’ en volhouden. Ook op dit vermogen tot volhouden gaan we in. Het is een van de belangrijkste voorwaarden om iets te volbrengen dat uit een moedige keuze is voortgekomen.

‘Can you do it?’ Ik knik zwakjes. Mijn gidsen kijken me bezorgd aan. Ik ben op 4200 meter op de flanken van de Kilimanjaro overvallen door hoogteziekte. Een Australische voorbijgangster geeft me een paar van haar Diamox-pillen. Ze vragen of ik in staat ben hen te volgen. Ik weet niks, ben te verdwaasd door de hoogteziekte. Ik vertrouw op hun inschatting en drijf op een vleug onverzettelijkheid. Het is overgave aan de situatie en urenlang stap na stap zetten in hun voetspoor. Ik herinner me niets anders dan de kleur van het gesteente en de achterkant van schoenen. Verduren en volhouden. Tot het punt dat we de kruising bereiken naar het volgende kamp en kunnen gaan dalen. Ik houd vol, maar de twee gidsen leiden de weg. Soms zijn het anderen die ervoor zorgen dat je een deel van de weg volbrengt.

Remco: Dus je lijf haakt af en je ging toch door? Why?

Marinka:
Niets moedigs aan. Ik was completely lost en gaf me over