



MARC BUELENS

Moed, een schaars goed

Er is geen substituut voor moed. Je mag de meest gesofisticeerde managementmethodes ontwikkelen, je mag pleiten voor authentiek leiderschap en voor een motiverend arbeidsklimaat, maar als het je aan moed ontbreekt, dan zal je nooit een verantwoordelijke positie met succes bekleden. Moed is wat de echte leiders onderscheidt van diegenen die een goedbetaalde baan uitoefenen. Daarom proberen vele managementsystemen het gebrek aan moed van de leidinggevende op te vangen. Evaluatiegesprekken, 360°-feedback, werken met concrete doelstellingen, het zou er allemaal anders uitzien als leidinggeven geen ontzettend tekort hadden aan dit schaarse goed. Feedback geven aan iemand die er nu al maanden de kantjes afrijdt? Iedereen weet wat er aan de hand is, maar niemand, ook de baas niet, heeft de moed het hem of haar te vertellen. Dan maar een managementsysteem introduceren.

Als ik voor een spiegel sta, alle franjes weglaat en de moed opbreng mij niet te bedriegen, dan heb ik voor mezelf enkele vervelende vragen te beantwoorden. Heb ik op de momenten van de waarheid de moed van mijn overtuigingen gehad? Heb ik toen gezegd waar het echt op aankwam? Hoe vaak ben ik weggelopen van mijn verantwoordelijkheden? Het antwoord op die vragen ken ik. Ik heb wel niet de moed dat met u te delen. Kent u het antwoord op dit type vragen voor uzelf? Hebt u de moed om die publiek te maken?

Er zijn letterlijk duizenden boeken over leiderschap geschreven, maar bijna geen over moed. Ik kende alleen *Profiles in Courage* door John F. Kennedy. Hoe vaak heb ik niet gezegd: iemand zou eens een goed boek over moed moeten schrijven. De bekende managementcoach Jan Van der Vurst heeft de klus geklaard en bij Houtekiet het boek *Moed* uitgegeven. Het vraagt moed om zo'n boek te schrijven. Ik ben er nooit aan begonnen. Te moeilijk. Van der Vurst heeft knap werk geleverd. Het boek analyseert en inspireert, en dat is een zeldzame combinatie.

Moed is niet zo eenvoudig te definiëren. Van der Vurst waarschuwt dat zelfs Plato niet goed weg wist met een definitie. Ik heb moed altijd begrepen als op korte termijn pijn aanvaarden in ruil voor een meerwaarde op de lange termijn. Op korte ter-

mijn kan het zijn dat ik word uitgelachen of miskend, misschien verlies ik vriendschap, misschien wordt iemand zeer boos op mij. Maar op lange termijn reken ik op respect. Ik onderga een pijnlijke behandeling om later gezonder door het leven te gaan. Topmensen hebben de 'moed' om duizenden te ontslaan, maar durven niet tegen hun vrouw te zeggen dat ze een intieme relatie begonnen zijn. Moed zal dus zoals alle vaardigheden wel erg situationeel zijn.

Er zijn verschillende types moed: de fysieke moed van de krijger, de sociale moed van de rebel en de persoonlijke moed om aan zichzelf te werken. Voorts kent iedereen ook wel de intellectuele moed, opkomen voor wat men voor waar aanneemt.

Maar de dingen opsplitsen is niet hetzelfde als definiëren.

Van der Vurst vindt wel gemeenschappelijke thema's: risico nemen, bewust zijn, en hogere waarden. Laten we dat inzicht even toepassen. Ik weiger een promotie om meer beschikbaar te zijn voor mijn kinderen. Dat vraagt moed. Je herkent de drie elementen.

Een promotie aannemen om meer geld te verdienen valt echter niet onder 'moed', want kinderen zijn edel, en geld niet. Maar de Bulgaarse werkloze is wel moedig: hij laat zijn kinderen achter, leert Nederlands en verdient geld. Zijn moed hangt blijkbaar af van wat hij met dat geld doet. Als dat een edel doel is, dan heeft hij moed. Als dat een laag doel is, dan is hij een karakterloze.

We noemen iemand moedig als hij dingen doet die we waarderen en hij daarbij risico's neemt. Het kan slecht aflopen. Ligt hier het verschil met karakter? Want bij karakter loopt het zelden slecht af, omdat aan karakter weinig risico's verbonden zijn. Elke dag vijf minuten oefenen, dat vraagt veel karakter en weinig moed. Je hebt karakter nodig om een dieet vol te houden, je hebt moed nodig om te zeggen dat je onvoldoende karakter hebt. Je moet ook durven te zeggen: help mij, ik kan het niet alleen. Maar dat eenvoudige zinnetje uitspreken vraagt moed. Hou dit maar in je achterhoofd nu je nieuwjaarsbeloften nog fris in het geheugen liggen. ☺

De auteur is professor-emeritus aan de Vlerick Business School.