



GOED BESTUUR

Overall ter wereld klinkt hetzelfde verlangen: het verlangen naar goed bestuur. Naar leiders die niet stuntelen, maar daadwerkelijk richting geven. Leiders die weten waar ze naartoe willen, maar vooral begrijpen waarom ze daarheen willen. In een tijd waarin crises zich sneller aandienen dan ze kunnen worden opgelost, waarin vertrouwen een kwetsbare valuta is geworden, stijgt de behoefte aan bestuurders, die visie koppelen aan souplesse en daadkracht aan empathie. Maar misschien wel het meest zeldzaam is het vermogen om kalm en integer te blijven wanneer alles om hen heen beweegt.

Goed bestuur vraagt meer dan deskundigheid of goede bedoelingen, het vraagt karakter, wijsheid en inzicht in de mens. Dat inzicht is van alle tijden. Eeuwen geleden, toen het Ottomaanse Rijk nog niet was ontstaan en Anatolië werd bestuurd door de Seltsjoeken, stelden de machthebbers zich precies dezelfde vragen die wij ons nu stellen: *Hoe leid je een rijk op een eerlijke, rechtvaardige manier? Hoe houd je macht zuiver? Hoe voorkom je dat gezag verschuift naar onderdrukking?* Het antwoord op die vragen werd wellicht het meest indringend verwoord door Nizâmülmülk, de grote vizier van sultan Malik Sjah. Hij wordt gezien als de architect van het Seltsjoekse bestuur: een strateeg, hervormer en vooral een denker die begreep dat macht pas betekenis krijgt

wanneer zij wordt gedragen door rechtvaardigheid. Zijn Siyâsetnâme, letterlijk 'het boek van staatsbestuur', is geen verzameling tabellen of modellen, maar een levendig boek vol verhalen, anekdotes en levenslessen. Het behandelt niet alleen de structuur van de staat, maar vooral de ziel ervan. Nizâmülmülk schrijft over het belang van eerlijke en wijze adviseurs, over het gevaar van vleiers die de macht misleiden, en over het risico van een leider die alleen maar omringd wordt door mensen die jaknikken. Hij waarschuwde voor iets wat wij tegenwoordig kennen als 'groupthink', de bubbel waarin bestuurders niet langer de realiteit horen, maar slechts echo's van hun eigen overtuigingen. Daarnaast benadrukte hij het belang van onderwijs als ruggengraat van een samenleving. Niet slechts als overdracht van kennis, maar als vorming van karakter en waardigheid.

In hedendaagse termen zouden we spreken over burgerschapsvorming, democratische weerbaarheid en een gedeelde morele basis. Het zijn thema's die in moderne governance-discussies soms naar de achtergrond verdwijnen, maar die juist onmisbaar zijn voor een gezonde bestuurscultuur. Wat Nizâmülmülk meer dan wie ook begreep, was dat rechtvaardigheid geen juridische procedure is maar een houding. Een innerlijke oriëntatie. Hij beschreef hoe een leider zichzelf klein moet kunnen maken voor iets groters dan zijn eigen positie. Voor het algemeen belang. Leiderschap als dienst-

Voor elk nummer wordt een filosoof, denker, theoloog, antropoloog, dichter of kunstenaar uitgenodigd om het thema van die editie – of juist een alternatief onderwerp – te ‘overpeinzen’. Met hun persoonlijke kijk daarop kunnen zij verdieping bieden en wellicht inspireren tot nieuwe inzichten of een andere blik.

baarheid, niet als zelfverheffing. Dat idee schuurt soms met de realiteit van vandaag, waarin leiderschap regelmatig wordt geassocieerd met zichtbaarheid, snelheid en scoren. Maar misschien is juist daarom zijn gedachtegoed zo actueel. De vragen die hij stelde, blijven ons achtervolgen: *Hoe ga je om met macht? Hoe houd je vertrouwen vast in tijden van onzekerheid? Hoe bewaak je de grens tussen orde en onderdrukking?* We leven niet langer in een middeleeuws rijk, maar de principes van goed bestuur zijn opmerkelijk constant gebleven. Macht verandert, maar menselijkheid niet. Misschien zijn we onderweg het verband tussen bestuur en betekenis deels verloren. Governance wordt soms versmald tot structuren, KPI's en controlemechanismen. Belangrijk, noodzakelijk zelfs, maar zonder een verhaal, zonder morele bedding, blijft het leeg. De vraag is niet alleen hoe we besturen, maar waarvoor. Bestuurders zijn niet alleen beheerders van systemen, maar dragers van waarden. Zij bepalen de windrichting van de samenleving of het nu gaat om zorg, cultuur, onderwijs, bedrijfsleven of overheid.

Daarom is luisteren zo'n cruciale bestuurskwaliteit. Luisteren naar de samenleving, naar de mensen die het beleid maken, naar de tegenkracht die nodig is om koers te houden. Maar ook luisteren naar de geschiedenis, naar het geweten, naar dat zachte fluisteren dat soms bijna overstemd wordt door de hectiek van de dag. Wanneer leiders dat vermogen verliezen, verliezen ze langzaam

ook het vertrouwen van de mensen die ze dienen. De toekomst van goed bestuur ligt mogelijk bij leiders die zich weer klein durven maken voor iets groters. Bestuurders en toezichthouders die begrijpen dat hun ambt geen eindsprint is, geen carrièrestap, maar een belofte. Een verantwoordelijkheid om recht te doen, om verbinding te zoeken, om te dienen in plaats van te domineren. Het zijn leiders die de moed hebben te buigen wanneer dat nodig is, niet voor de macht, maar voor hun volk. Misschien is dat de belangrijkste les die Nizâmülmülk ons na duizend jaar nog altijd influistert: dat ware grootsheid schuilt in eenvoud, in rechtvaardigheid, in het luisteren naar de mens achter de cijfers. En dat goed bestuur uiteindelijk niet wordt bepaald door de kracht van macht, maar door de kracht van moraliteit. **«**

Sinan Can is een Nederlandse onderzoeksjournalist en documentairemaker bij BNNVARA (NPO), die zich vooral richt op oorlogen, conflicten en de menselijke verhalen daarachter. Hij maakte onder meer de documentaireseries *Bloedbroeders*, *De Arabische Storm* en *Breuklijnen*. Het menselijke perspectief vormt de rode draad in zijn werk, waarvoor hij meerdere onderscheidingen ontving. Daarnaast schrijft hij wekelijks voor de *Vara Gids* en zet hij zich sinds enkele jaren in via een eigen kinderstichting Shams-Rumi.

