

Democratische paradox

Hoe responsief en zorgvuldig bestuur met elkaar verenigen?

Ivo Brughmans



Hoe kun je als overheid én responsief zijn voor wat er op komt 'poppen' vanuit de samenleving én tegelijkertijd bestendig doen wat je moet doen, met oog op lange termijn en algemeen belang? Hoe kun je deskundigheid van ambtelijke en bestuurlijke professionals koppelen aan de 'wisdom of the crowd'? Hoe kun je de 'systeemwereld' en de 'belevingswereld met elkaar verbinden?'... Dit vraagstuk stelt zich in alle scherpste voor de lokale overheid waar de burger en samenleving vlakbij zijn.

Op het eerst gezicht lijken dit dilemma's waar je voor het ene of het andere moet kiezen. In hun concrete verschijningsvorm bijten deze werelden elkaar ook vaak. Bijvoorbeeld, door steeds responsief (lees: incidentgedreven) te reageren op de stemming van de publieke opinie - uitvergroet door de pers - ondergraven we juist het responsief vermogen van ambtelijke uitvoeringsorganisaties op de lange termijn. Als er bijvoorbeeld vandaag een gevangene ontsnapt door een aantal lakens aan elkaar te knopen, dan zal iedereen schande spreken over de falende overheid ('hoe kan dit gebeuren?') en ligt er steevast enkele dagen erna een nieuwe regel klaar voor alle gevangenen om de verdeling van lakens extra te reguleren en te controleren. Een regel die van elke bewaker van elke gevangenis elke dag weer wat extra tijd en bureaucratische handelingen vraagt, tijd die beter besteed zou worden aan het echte werk. Hierdoor neemt de slagkracht van de overheid juist af en weerklinkt terecht de kritiek dat de overheid steeds bureaucratischer wordt. Hetzelfde voor een actueel thema als voedselveiligheid. Je kunt als responsieve overheid die daadkracht wilt tonen in de fipronil-crisis 30 voedselinspecteurs vrijmaken om in te zetten voor de systematische controle van pluimveebedrijven. Maar wat als er vandaag een probleem opduikt met bedorven vlees in slachterijen dat je niet hebt zien aankomen wegens personeelsgebrek? Door alleen responsief te zijn loop je achter de feiten aan en bereid je je telkens voor op 'de vorige oorlog'.

Op dezelfde binaire en zwart-witte manier verloopt ook het publieke debat. Tussen hartstochtelijke voorstanders van meer directe democratie en burgerparticipatie enerzijds en die van degelijk bestuur en de principes van de rechtsstaat anderzijds, elk overlopend van het eigen gelijk. Is het daarom niet productiever om te kijken hoe we de kracht van beide stromingen met elkaar kunnen combineren? 'En-en' in plaats van 'of-of'. Als je dieper graaft naar de onderliggende waarden dan hoeven deze ogenschijnlijk tegengestelde richtingen elkaar ook niet te bijten en kunnen er nieuwe vormen gevonden worden om beide perspectieven met elkaar te verbinden. Wat er onder het concept van een responsief bestuur ligt is de diepe behoefte van burgers en samenleving om gehoord te worden en het vertrouwen te hebben dat de overheid de juiste dingen doet. De onderliggende waarde van een bestendig bestuur is het bewaken van het algemeen belang, de lange termijn en de leverbetrouwbaarheid. Kortom, aan beide kanten zeer legitieme behoeften en valide waarden.

Een eerste stap die je als overheid hierin kunt zetten is de waarde van beide kanten erkennen en er meer situationeel mee om te gaan. In sommige situaties zul je dus responsief moeten optreden en in andere zal je dan weer meer je eigen koers moeten varen. Bijv. het is belangrijk dat burgers zich opwinden over bomen die gerooid worden in de berm van de snelweg, maar dit is maar de helft van het verhaal, want voor de lange termijn is het juist nodig dat er bosverjonging. Dus dankjewel beste burger voor je terechte bezorgheid en betrokkenheid, maar we gaan door met onze werkzaamheden. Het is bovendien ook niet zo dat we als burger overal inspraak in willen. In een aantal gevallen willen we gewoon een daadkrachtige overheid die het vanuit haar eigen expertise voor ons regelt.

Dit vergt van de overheid bovengemiddelde communicatievaardigheden. Het gaat daarbij niet om het eenzijdig proberen te verkopen van het eigen gelijk, maar om het meenemen van de samenleving in de spanningsvelden waar je als overheid mee te maken hebt. Tonen dat het vraagstuk niet eenduidig is, dat er steeds twee kanten aan het verhaal zitten en erkennen dat beide kanten hun waarde hebben. In het voorbeeld van aangeknoopte lakens heb je enerzijds het aspect van veiligheid, maar anderzijds ook het aspect van praktische werkbaarheid en in dit specifieke geval kiezen we voor X of Y om die en die reden. Een goede bestuurlijke communicator maakt zijn/haar afwegingen zichtbaar en inzichtelijk.

Tegelijkertijd moeten we creatief zoeken naar nieuwe democratische vormen waarin zowel responsiviteit als bestendigheid hun volle plaats kunnen innemen. Het vormgeven van een nieuw soort dialoog tussen samenleving en bestuur. De ontwerpcriteria voor een dergelijke open dialoogvorm kunnen er dan als volgt uitzien:

- **Langetermijn overwegingen.** Een dialoog (of is het eerder eenrichtingsverkeer) mag niet blijven steken in het op een slaafse 'u vraagt wij draaien'-manier reageren op incidenten. Het moet ook en vooral het geheel en de langere termijnimplicaties in het oog houden.
- **'Leuker kunnen we niet maken'.** Deze dialoog vereist de eerlijkheid om als overheid vanaf het begin duidelijk de grenzen aan te geven, ook al zal dat niet meteen op applaus worden onthaald. Dit eerder dan tegen elke kost te willen 'pleasen' en achteraf te moeten teleurstellen.
- **Brede participatie.** De vraag dient gesteld te worden: zijn het een aantal mondige burgers of bevlogen drukkingsgroepen die het publieke forum beheersen of wordt er ook geluisterd naar de stem van de zwijgende meerderheid? Zijn alle Catalanen voor de onafhankelijkheid of is het eerder de stem van een beperkte, maar wel goed georganiseerde en mondige groep? Als je over 'de wisdom of the crowd' spreekt, moet je die crowd ook in zijn geheel meenemen. Het feit dat populistten overal ter wereld nu kunnen putten uit een sterk gevoel van niet gehoord te worden dat leeft bij grote groepen burgers, bewijst juist dat dat nog onvoldoende gebeurt.
- **Gestructureerd responsief.** Responsiviteit moet ook met goede afspraken worden geregeld. Anders leidt dit alleen maar tot frustratie en cynisme, waarbij burgers eerst het vals gevoel krijgen dat alles mogelijk is om vervolgens te zien dat er van hun prachtige dromen niets in huis komt.

Deze dialoog vereist leiderschap van de bestuurders en eigenaarschap van de samenleving. Leiderschap van de bestuurders betekent: het durven ingaan tegen gemakkelijksoplossingen en het plakken van pleisters op de korte termijn en het durven innemen en beargumenteren van een eigen standpunt zonder meteen te buigen onder publieke druk.

Eigenaarschap van de participerende samenleving betekent: medeverantwoordelijkheid nemen voor zowel de zaken die goed én die verkeerd lopen in de samenleving en niet meteen naar de overheid kijken en verwachten dat die voor alles de oplossing moet en kan bieden. Het is niet de politie die Nederland veilig maakt, dat doen wij allemaal. Hoe gemakkelijk is het daarentegen om tegen de overheid aan te schoppen voor al haar bemoei- en regelzucht en bureaucratie en vervolgens als eerste te piepen als er toch iets misgaat. Op en dieper niveau vereist dit het loskomen van het idee dat de samenleving maakbaar is en dat de overheid er is om als papa en mama ervoor te zorgen dat alle risico's worden uitgebannen. We leven nu eenmaal in een risicovol universum en daarin hebben wij als volwassen burgers ook onze verantwoordelijkheid te dragen.

De uitdaging is nu om een vorm voor deze dialoog te vinden die past bij de noden van de 21ste eeuw. Hoe gaat die er concreet uitzien. Het antwoord hierop moet niet van de deskundologen komen, maar ook daar moet de 'wisdom of the crowd' werken. Inhoud en methode moeten immers naadloos op elkaar aansluiten. Daarom de uitdaging aan de lezer: Welke ideeën heb jij om deze dialoogvorm concreet vorm te geven? En welke vormen zijn er eigenlijk allemaal al die hun nut hierin hebben bewezen?

[Ivo Brughmans](#) is filosoof, politicoloog en managementconsultant. In zijn vorige boek [De kunst van het paradoxale leven](#) werkte hij het 'en/en'-perspectief uit als een radicaal alternatief voor onze huidige manier van (samen)leven. In zijn laatste boek [Paradoxaal leiderschap](#) (Boom, 2016) past hij dit 'en/en'-denken toe op organisatie- en managementvraagstukken. Zie ook www.paradoxaalleiderschap.com.