

Roeping, loyaliteit en gezag in de publieke sector

‘Geachte Mevrouw. Graag informeren wij u dat uw organisatie is opgenomen in de transparantiebenchmark 2016 van het Ministerie van Economische zaken. De benchmark is samengesteld uit organisaties met de grootste maatschappelijke impact. Uw organisatie behoort tot deze groep.’

Aldus opende een recente brief aan de rector van deze universiteit. Maar de rector mocht nu niet denken dat ze dit compliment op de website kon plaatsen en overgaan tot de orde van de dag. Ze moest eerst verschijnen op de kick-off bijeenkomst en een ‘self-assessment’ invullen met 191 vragen zoals:

‘Geef een beknopte samenvatting van de waardeketen aan de hand van de belangrijkste samenwerkingspartners en tussenpersonen’.

Deelname is verplicht, vertelt de brief. Wie de vragenlijst niet invult, geven wij zelf een plek op de ranglijst, op basis van openbare informatie .

Een sterk staaltje afrekencultuur: autoritaire maatregelen om een organisatie in een ranglijst te dwingen. In de publieke sector wordt al jarenlang geprotesteerd tegen de ‘afrekencultuur’. Bij de politie, op universiteiten, onder huisartsen – met het manifest ‘Het roer moet om’- en onder rechters, met het manifest tegen de ‘uitholling van rechtspraak’ als gevolg van productietargets en minutenprijzen.

Deze protesten zijn gericht tegen de inrichting van de publieke sector als een quasi-markt , onder verantwoordelijkheid van de overheid, met prikkels en sancties. Diensten worden opgeknipt in verhandelbare producten. Dienstverleners moeten zichzelf begrijpen als producenten; en burgers worden consumenten die ‘sturen’ via keuzevrijheid. Om consumenten te helpen bij hun keuze, en organisaties ‘af te rekenen’ op wanprestaties, wordt vergelijkende informatie vergaard en openbaar gemaakt, zoals met de transparantiebenchmark.

Deze manier van organiseren heet in organisatietheorie ‘New Public Management’; daarbuiten heet het *neoliberalisme*. Zo noem ik het ook in deze rede. Neoliberalisme is vanaf eind jaren tachtig het leidende principe geworden in de publieke sector. Nu ligt het onder vuur. De vraag is hoe het verder moet.

Voor we het neoliberalisme afserveren, is het goed eerst te bedenken waar het goed voor was. Het neoliberalisme had vier beloften. Ten eerste innovatie. Die is er gekomen: denk aan avondsprekuren, therapie via internet, en kleinschalige niche-organisaties zoals arbeidsre-integratiebureaus voor werklozen met burn-out. Tweede belofte was transparantie, via vergelijkende informatie zoals de transparantiebenchmark. Of benchmarks helder zicht brengen of mist , is object van discussie.

Derde belofte van neoliberalisme was *efficiëntie*. Dat viel tegen, vooral doordat de overheid van grotere afstand slechter zicht kreeg en, gesteund door ICT,

omvangrijke registraties ging eisen. Zoals de 191 vragen van de transparantiebenchmark.

Vierde belofte: *keuzevrijheid*. Die is beperkt gerealiseerd: wat de consument zou willen kiezen, wordt wel vaker gespeeld en meer serieus genomen. Wachtlijsten belemmeren keuzevrijheid, in de zorg maar ook in het onderwijs. En zorgverzekeraars kiezen je ziekenhuis.

Reden voor tevredenheid én onvrede dus, als je de balans opmaakt van de beloften van het neoliberalisme. De protesten hebben echter vooral te maken met onbedoelde effecten van deze beloften: namelijk met waarden die door het neoliberalisme in het gedrang zijn gekomen. Over die waarden gaat deze rede. Ik bespreek eerst drie waarden die in het gedrang kwamen en vervolgens drie alternatieven. Ik hoop daarmee bij te dragen aan een meer democratische cultuur in de publieke sector. Democratie is niet alleen een stelsel, maar ook een geleefde praktijk, een manier van met elkaar omgaan, kortweg: een cultuur. De publieke sector mist een levendige democratische cultuur, zo zal ik betogen. Cultuur begrijp ik als moreel en emotioneel geladen praktijk. We ‘doen’ cultuur, en daarbij komen ook emoties en emotiemanagement kijken. Mijn voorbeelden komen vooral uit de zorg- en welzijnssector maar de problematiek speelt breder.

Bezieling

Een eerste waarde die door het neoliberalisme in het gedrang is gekomen, is *bezieling* (of zingeving). Onder bezieling versta ik dat betrokkenen hun praktijk als betekenisvol ervaren en erdoor geïnspireerd worden. Bezieling heeft plaatsgemaakt voor zorgen over productie en efficiëntie. Bij zorgorganisaties wordt alarm geslagen wanneer er niet voldoende ‘productie’ wordt gedraaid. Medewerkers krijgen de opdracht de productie te verhogen. Achter deze onschuldige frase gaan problematische keuzes schuil die onzichtbaar blijven. Bijvoorbeeld de keuze om een therapie te beëindigen om financiële redenen, ook als de cliënt nog wel hulp nodig heeft. Of om dure patiënten niet meer in te behandeling nemen. Of om behandelingen aan te bieden die therapeutisch gezien niet nuttig zijn maar markttechnisch wel interessant. In de woorden van filosoof Michael Sandel is er sprake van een uitholling (*corrosion*) van de publieke zaak. Een aanslag op de bezieling, niet alleen van zorgverleners maar ook van hun managers.

Zowel managers als zorgverleners zijn gericht op goede zorg, concludeert Jason Rodrigues in *Labors of love*. De wijze waarop de zorg georganiseerd is, zet hen echter tegen elkaar op. Verzorgenden schrijven rapportages terwijl intussen alarmbellen rinkelen van patiënten die acuut hulp nodig hebben. Verzorgenden breken dus hun registratiewerk af en schieten te hulp. Volledige rapportages vormen echter voorwaarde voor financiering en hebben dus voor managers prioriteit. Keer op keer proberen managers aan verzorgenden het belang van rapportages uit te leggen. Maar verzorgenden kunnen die alarmbellen niet negeren en hebben dus andere prioriteiten. Managers concluderen dat verzorgenden dom en lui zijn. Verzorgenden concluderen dat managers geldbelust zijn en niks om goede zorg geven.

In een van de onderzochte verpleeghuizen is het registratiesysteem daarom aangepast: je kunt alleen een voltooide registratie opslaan. Als een verzorgende wegrent om een patiënt in nood te helpen, blijft de onvoltooide registratie niet

bewaard. Eenmaal terug bij de computer, moet de verzorgende de rapportage helemaal overdoen. Dat zal haar leren registraties voor te laten gaan!

De strijd gaat ook over de *inhoud* van registratie. Als het bijvoorbeeld lukt om dementen zelfstandig te laten eten, is dat een bron van trots en voldoening voor verzorgenden. Dat lukt zelden bij elke maaltijd, maar één of twee keer per dag ook al mooi. Het registratiesysteem staat echter alleen ‘zelfstandig of afhankelijk’ eten toe. Managers dringen aan op *afhankelijk*, want dat brengt meer geld binnen. Verzorgenden vinden dat echter beroepsonteerend: het ontkent wat hun repetitieve en zware werk zin geeft. In registraties moeten hun bronnen van beroepstrots moeten herkenbaar zijn.

Ontzieling is, ten derde, een gevolg van sommige vormen van standaardisering. Standaardisering is bedoeld als bijdrage aan kwaliteit. Met standaarden (of protocollen) werken voorkomt dat een huisarts belangrijke vragen of oplossingen over het hoofd ziet. De standaard is dan een richtlijn – een hulpmiddel waar je, met redenen, vanaf mag wijken. Maar standaardisering wordt ook gebruik voor controle: als iedereen op dezelfde wijze werkt, is het werk goed vergelijkbaar en dus controleerbaar. De standaard wordt dan een dictaat. oor bezieling is het protocol *als richtlijn* is neutraal. Het protocol *als dictaat* is echter een aanslag op bezieling.

Deze drie aanslagen op bezieling zijn ook een aanslag op democratische cultuur: ze drijven een wig tussen professionals en managers en belemmeren de dialoog over wat goed werk is.

Vertrouwen

Een tweede waarde die door het neoliberalisme in het gedrang is geraakt, is vertrouwen. De meest gehoorde kritiek op het neoliberalisme is dat het een machinerie is van georganiseerd wantrouwen. Vertrouwen wordt ten eerste op het spel gezet door kortetermijn beleid. De horizon van veel organisaties is de volgende aanbestedingsronde, fusie of overname. Professionals durven in die context geen kritiek te hebben, zoals Margo betoogde.

Ook de talrijke rapportage-eisen ten behoeve van benchmarks ervaren veel professionals als wantrouwen. Ziekenhuizen rapporteren bijvoorbeeld over 1700 kwaliteitsindicatoren. Er is, in termen van Michael Power, sprake van een ‘audit-explosie’ die vertrouwen moest genereren maar wantrouwen baarde. Iedere audit roept nieuwe vragen op en dus nieuwe audits. In ziekenhuizen bijvoorbeeld zien verzekeraars lage sterftecijfers als teken van kwaliteit van een ziekenhuis. Hoge sterfte kan echter talloze oorzaken hebben die niets met de kwaliteit te maken hebben, zoals onveilige verkeerssituaties of veel oude mensen in de buurt. Benchmarks zoals sterftecijfers leiden wel tot verbetering van de registratie maar niet tot kwaliteitsverbetering.

Dat verklaart dat het Ziekenhuis de Tjongerschans in één jaar van plaats 79 naar plaats 4 van de AD tophonderd van ziekenhuizen kon promoveren. Kwaliteit kun je niet zo snel verbeteren, maar registratie wel. Veilig fouten mogen melden zonder dat dit tot sancties leidt bestrijdt vermijdbare sterfte effectiever dan openbaarheid van sterftecijfers.

Twee oplossingsrichtingen zijn de afgelopen jaren vaak aangewezen om het vertrouwen in de publieke sector te herstellen: meer ruimte voor professionals en meer informele organisatie, zoals burgerinitiatieven, en buurt- en familienetwerken.

Meer ruimte voor professionals hebben Margo en ik ook bepleit, met vele anderen. Het ging daarbij om discretionaire ruimte: om, binnen kaders, iedere cliënt, leerling of inwoner zo nodig als uniek te mogen behandelen. 'Meer ruimte voor professionals' is in 2007 in het regeerakkoord beland.

Discretionaire ruimte voor professionals is ook een peiler van de participatiesamenleving. De nieuwe sociale wijkteams met 'generalisten' hebben discretionaire ruimte. De overheid plaatst zichzelf ver weg, het wijkteam krijgt alle vrijheid, is het (hier afgebeelde) idee. In het project *De beloften van nabijheid* onderzoeken wij hoe dit uitpakt.

Herstel van vertrouwen wordt (niet alleen in ruimte voor professionals gezocht maar ook) in informalisering. Ook dit is typerend voor de participatiesamenleving. Vertrouwen is verplaatst van gevestigde, anonieme, formele organisaties naar informele, nabije, kleinschalige initiatieven, van energie- en zorgcoöperaties tot en met deelinitiatieven. In informele organisaties lijkt vertrouwen gemakkelijker geschonken te worden, en risico's gemakkelijker geaccepteerd.

Burgerschap

Een derde waarde die door neoliberalisme in het gedrang komt, is burgerschap. Het neoliberalisme heeft burgers in de rol van consument gezet. 'Ik verdien zes keer zoveel als jij, ik hoef niet naar jou te luisteren', kreeg een wethouder onlangs van een inwoner te horen. Consumenten hoeven alleen hun voorkeuren kenbaar te maken. Als iemand toch terugpraat, hangt het van zijn marktwaarde af of je als consument naar hem moet luisteren.

Burgerschap is iets anders. Dat vereist interactie en afweging van publieke waarden. Met het neoliberalisme belandde de mondige burger in de marge, ten gunste van de mondige consument. Veel burgers zijn wel ontevreden over de publieke sector, maar voelen zich te machteloos voor publieke actie, zo laat Menno Hurenkamp treffend zien in zijn (aanstaande) proefschrift. Begrijpelijk want als mondige consument hebben we weinig gereedschap voor actie in de publieke sector. (In private sector meer, daar kun je tenminste nog kinderarbeid of dierenleed boycotten.)

Ook neoliberale systemen van verantwoording zetten consumenten in het zadel, ten koste van burgers. Consumenten kunnen vrijblijvend hun mening geven. Ze dragen geen verantwoordelijkheid voor het publieke belang of het belang van derden.

Hoe verder?

Hoe kunnen bezieling, vertrouwen en burgerschap heroverd worden in de publieke sector? Voor een antwoord op deze vraag maak ik een uitstapje naar het recente boek van de psycholoog Jonathan Haidt. Haidt betoogt dat er zes morele fundamenteën zijn waarop culturen moraal baseren.

Drie daarvan zijn vooral gericht op het individu – zorg (in de zin van voorkomen van schade), rechtvaardigheid (fairness) en vrijheid. Drie andere zijn vooral gericht op collectiviteit – heiligheid, loyaliteit en gezag.

Haidt stelt dat de morele oriëntaties van westerse, ontwikkelde, geïndustrialiseerde, rijke samenlevingen zoals de onze (WEIRD in het Engels: Western, Educated, Industrialized, Rich and Democratic) eenzijdig gebaseerd zijn op individualistische waarden, in het bijzonder autonomie. Vooral progressieven in WEIRD-samenlevingen hebben volgens Haidt een blinde vlek voor collectieve morele waarden. Ze hebben wel morele emoties die daarop terug te voeren zijn – zoals walging bij kannibalisme, ook als het met instemming van het slachtoffer gebeurt – maar ze kunnen deze emoties niet goed beargumenteren. Conservatieven – en meer op collectiviteit gerichte samenlevingen – hebben volgens Haidt een breder moreel palet. Hoog tijd dat progressieven eigen, hedendaagse invullingen geven aan collectieve waarden, aldus Haidt. Haidt koppelt hieraan een beschouwing over morele evolutie die mij als nogal seksistisch en tribaal treft, maar die laat ik hier links liggen.

Wat kan de betekenis zijn van de door Haidt geïdentificeerde collectivistische waarden voor de vraag hoe in de publieke sector meer ruimte kan ontstaan voor bezieling, vertrouwen en burgerschap?

Heiligheid en roeping

Wat is in de publieke sector heilig? Wat is te belangrijk om instrumenteel te zijn voor iets anders? De Amerikaanse filosoof Paul Woodruff betoogt dat onze maatschappij kampt met gebrek aan ontzag. We maken alles alledaags, banaal en klein genoeg om het recht in de ogen te zien of erop neer te kijken. We ontmaskeren schijnbaar grote daden in termen van kleinzielige belangen. We ontwaren niets meer waarvoor we terugdeinzen. We verklaren niets heilig. Wie niets heilig vindt, ziet er volgens Woodruff, ook geen been in dat alles voor geld te koop is en alles in termen van geld is uit te drukken. Zie daar de morele uitholling door neoliberalisme waar Michael Sandel over schrijft. Eerbied is volgens Woodruff gepast voor wat groter is dan jezelf, voor wat je je eigen nietigheid doet realiseren, en je doet beseffen dat belangrijke dingen collectieve inspanning, nederigheid en bescheidenheid vereisen.

In dezelfde lijn betoogt Albert Hirschman dat we in de economie streven (*striving*) moeten erkennen. Het neoliberalisme gaat ervan uit dat mensen hard gaan lopen als ze na koele berekening hun kans op succes hoog inschatten. Dat miskent dat veel mensen zich juist inzetten wanneer iets van groot belang vinden. Denk aan de verzorgenden van Rodrigues die er beroepstrots aan ontlene wanneer dementen zelfstandig eten.

Een ‘seculiere roeping’ om transcendente doelen als veiligheid, rechtvaardigheid, ontwikkeling of gezondheid te dienen, is volgens de socioloog Freidson de kern van professionaliteit. Bezieling gaat over inspiratie, maar roeping gaat over inspiratie én dienstbaarheid. Het onderstreept dat we niet alleen door prikkels, maar ook door idealen gedreven worden.

Roeping is echter ook een riskante notie. Het klinkt bombastisch: als je met iets hoogstaands bezig bent, ben je dan zelf ook niet hoogstaand? Het klinkt ook intolerant: is met een roeping wel te verdragen dat anderen jouw loodzware kwesties vederlicht nemen?

Om dat soort risico's in te dammen, zijn humor en zelfspot onontbeerlijk. Roeping, eerbied of heiligheid zijn in een pluriforme samenleving alleen met humor verdraaglijk. De vraag is hoe je eerbied kunt koesteren voor iets en het tegelijkertijd ook belachelijk kunt maken. Hier valt wellicht iets te leren van joodse humor.

Het tweede risico van 'roeping' is de gedachte dat het wel gratis kan. Roeping is lange tijd misbruikt om vrouwen weinig tot niets te betalen voor hun werk. Voor wie heel gedreven is, is geld te ordinair. Tegen deze klassieke valkuil voor vrouwenwerk was Marie Kamphuis fel gekant, zo kwam in de oratie van Trappenburg al aan de orde. In de participatiesamenleving gebeurt dit helaas volop.

Er zijn ook denkers die het heilige in het profane zoeken. Juist het alledaagse geploeter verdient onze eerbied, betoogt bijvoorbeeld Richard Sennett. Het alledaagse bestaan niet proberen te ontstijgen, maar er middenin gaan zitten, dat is ambachtelijkheid. Iets heel goed willen doen om de activiteit zelf, niet ter wille van een hoger doel. Roeping en ambachtelijkheid zijn twee antwoorden op de vraag naar een progressieve invulling van 'heilig' in de publieke sector.

Voor wie dit allemaal te abstract is: een paar voorbeelden van wat herwaardering van roeping en ambachtelijkheid praktisch zou kunnen betekenen. Bijvoorbeeld: een taboe op ziellose taal van productie en prikkels. Of: protocol alleen als hulpmiddel, geen dictaat. Of: alleen leerzame verantwoording. Dus lokale, relationele verantwoording, geen totale transparantie. Met Inspectie voor de Zorg of Onderwijs als genootschap van handelsreizigers in goede praktijken (in plaats van een panoptisch centrum). Of: gedreven mensen fatsoenlijk betalen.

Dat zijn opties. Of die zinvol zijn, moet onderzoek uitwijzen. Hoe 'doen' mensen in de publieke sector heiligheid, roeping en ambachtelijkheid? Welke emoties en emotiemanagement komen daarbij kijken? En hoe zijn heiligheid, roeping en ambachtelijkheid te verenigen met vrijheid en autonomie?

Loyaliteit

De tweede collectieve waarde die Haidt onder de aandacht van progressieven wil brengen, is loyaliteit.

Progressieven associëren loyaliteit met groepsdwang en blinde volgzaamheid. Zij zien de samenleving als een optelsom van vrije individuen voor wie negatieve vrijheid het hoogste goed is. Zo'n samenleving, leert bijv Sandel ons, geeft de vrije markt alle ruimte om zich als grote verbinder op te werpen: ieder voor zich, en de markt voor ons allen.

Haidt doelt met loyaliteit op verbondenheid met soortgenoten. Het is een tribale notie, geeft hij toe, want als afstammelingen van tribalen –apen- zijn we dol op tribalisme. Mij lijkt tribalisme met zijn stammenstrijd en corruptie echter een groot probleem, vooral in een pluriforme, multiculturele samenleving.

Een progressieve notie van loyaliteit erkent en bevraagt verschil. Niet om het op te heffen maar om het uit te houden en zo mogelijk, soms, te overbruggen. Loyaliteit is verwant met solidariteit, maar niet hetzelfde. Solidariteit kan kortstondig en eenmalig zijn. Loyaliteit geeft uitdrukking aan een historisch gegroeide verbondenheid, met een groep en/een of zaak.

Loyaliteit is met het neoliberalisme uit de publieke sector weggeorganiseerd. De publieke sector is georganiseerd rond *exit*, grotendeels ten koste van *voice*. De flexibilisering van de arbeidsmarkt, gecombineerd met fusies, reorganisatie, aanbestedingen en gedwongen 'zelfstandigheid' als zzp'er, verhinderen loyaliteit van werknemers jegens organisaties en omgekeerd. Organisaties verwachten wel vaak loyaliteit zonder het zelf te bieden.

Loyaliteit is een noodzakelijke voorwaarde om je stem te verheffen betoogde Hirschman al. Bij onvrede over de koers motiveert loyaliteit om toch nog te blijven als het je niet bevalt en je stem te verheffen in plaats van je heil elders te zoeken.

Lidmaatschap is een uitdrukking van loyaliteit. Lidmaatschap heeft de afgelopen decennia sterk aan populariteit ingeboet. In plaats van de zware gemeenschap met levenslang lidmaatschap kwam de lichte gemeenschap. Aan een lichte gemeenschappen doen we mee zolang het bevalt. De participatiesamenleving zet in op lichte gemeenschappen, zoals burgerinitiatieven en 'sociale netwerken'. De hoop is dat dit moderne gemeenschappen zijn, met loyaliteit én met respect voor de vrijheid van het individu.

Of binding en vrijheid zo soepel samengaan, is een te onderzoeken vraag. Binding in burgerinitiatieven lijkt vaak kwetsbaar en kortstondig. En 'sociale netwerken' lijken, zeker als het om zorg en hulp gaat, vaak beperkt tot de zware gemeenschap van gezin en familie.

Ook loyaliteit is een peiler van een democratische cultuur. Om op democratische wijze met verschillen te kunnen omgaan hebben we nieuwe combinaties van loyaliteit en vrijheid nodig. Een onderzoeksvraag is daarom: Hoe 'doen' we loyaliteit in een democratische cultuur? Onder welke condities kunnen loyaliteit en binding samengaan met vrijheid voor het individu om de eigen gemeenschap te bekritisieren en te bespotten? Welke morele emoties en welk emotiemanagement komen daarbij kijken?

Gezag

Gezag is de derde collectieve notie die Haidt onder de aandacht van progressieven wil brengen. Progressieven associëren gezag met bevelen en gehoorzamen, en dus met 'vroeger'. Met aantasting van vrijheid en gelijkheid. Gezag moet je doorprikken en uitlachen.

Echter: ook in een democratische, egalitaire samenleving moet het gesprek een keer afgerond worden. Als er geen consensus is, moet iets of iemand de doorslag geven. Iemand die daartoe gelegitimeerd is. Iemand die gezag heeft dus. Gezag is gelegitimeerde macht, te onderscheiden van dwang of onderdrukking. Het neoliberalisme beloofde gelijkheid (met consument en producent op gelijke voet). Het bracht echter autoritaire verantwoordingsystemen zoals de transparantiebenchmark. Autoritair in wat de relevante vragen zijn, wie ze moet beantwoorden en wat er met uitkomsten gebeurt.

Gezag herstellen is echter geen optie. We leven gelukkig niet meer in de jaren vijftig waarin de meeste mensen een witte jas of toga niet tegen durfden te spreken. We moeten gezag in egalitaire, democratische setting opnieuw uitvinden. Als hiërarchisch, maar niet noodzakelijk van hoogstgeplaatsten of hoogstopgeleiden. In sommige ziekenhuizen bijvoorbeeld staat bij de ingang van de operatiekamer een

mbo'er om te controleren of artsen en verpleegkundigen wel voldoen aan de hygiënenormen. Zo niet, dan worden ze genadeloos teruggestuurd, ongeacht inkomen of opleiding. Gezag vandaag de dag vereist het vermogen om van rol te wisselen. Het vraagt dat we leren om regeren en geregeerd worden, soepel en veelvuldig af te wisselen.

Niet alleen gezagsuitoefening, ook verantwoording gaat alle kanten uit. Terwijl er bij neoliberalisme sprake is van eenzijdige verantwoording, is de beoogde heruitvinding van gezag gestoeld op *wederzijdse verantwoording*, dwars door de hiërarchie heen. Docenten leggen verantwoording af aan studenten, én omgekeerd. Naast de studentenevaluatie is er dan de docentenevaluatie, waarin docenten hun oordeel geven over de bijdrage van studenten aan de kwaliteit van het onderwijs. Kwaliteit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, en kwaliteitsverbetering is een uitkomst van een confrontatie tussen beide partijen. En - zoals Tsjalling Swierstra en ik al bepleitten in *De beste de baas* -: verantwoording kun je alleen eisen met medeverantwoordelijkheid voor de uitkomsten ervan. Dat roept een halt toe aan de audit-explosie.

Gezag doen is ook moeilijk doordat we tegenstrijdige eisen stellen aan gezag. We willen niet gediscrimineerd en dus gelijk behandeld worden. Maar we willen ook als uniek persoon gezien en dus *ongelijk* behandeld worden.

Onze ambivalentie ten aanzien van gezag uit zich in drie 'bonds of rejection' – verbondenheid door je af te zetten, betoogde Sennett. Ten eerste de 'verdwijningsfantasie': de fantasie van volledige gelijkheid. Alles zou in orde zijn als de gezagsdragers zouden verdwijnen. Of 'ongehoorzame afhankelijkheid': via boosheid op het gezag toch veilig aan het vervloekte gezag gebonden blijven. Of 'geïdealiseerde substitutie': fantaseren over een perfecte politieagent of wethouder, die je natuurlijk wél zou gehoorzamen.

Gezag is een cruciale, veronachtzaamde component van een democratische cultuur. Gezag begrijp ik daarbij als een praktijk. Hoe 'doen' we gezag in een democratische en egalitaire setting, is een onderzoeksvraag. Gezag is de laatste decennia uitgekled tot op het bot; nu behoeft gezag opnieuw aankleding. Hoe claimen, bestrijden en aanvaarden we gezag, en welke morele emoties komen daarbij kijken?

Een moderne invulling van de collectivistische waarden roeping, loyaliteit en gezag met behoud van de individualistische waarden vrijheid, zorg (als niet schade) en rechtvaardigheid (als non-discriminatie) kan - denk ik, dat is ter onderzoek – bijdragen aan een meer democratische cultuur. Een geleefde alledaagse democratie. Roeping om te weten waar het allemaal voor nodig is. Loyaliteit om betekenisvolle gemeenschappen te vormen die verschil niet uitvlakken maar uithouden en soms overbruggen. Gezag om autoritaire verantwoordingsystemen te vervangen door afrondbare democratische interactie. Dit alles met humor en zelfspot.

Dankwoord

Tot slot wil ik wat mensen bedanken. Allereerst mijn collega's van de Universiteit voor Humanistiek, in het bijzonder het college van bestuur, Gerty Lensveldt en Chris Gerritsen, voor het in mij gestelde vertrouwen en voor de warme ontvangst op mijn (inmiddels als niet meer zo heel) nieuwe werkplek. Ook de collega's van het

managementteam en van de leerstoel Burgerschap en Humanisering van de Publieke Sector wil ik bedanken voor de inspirerende samenwerking. De leerstoelcollega's daarnaast ook voor hun bemoedigende commentaar op een eerdere versie van deze oratie. Veel dank ook aan Anja Reterink en Dorothé van Driel voor hun onmisbare hulp bij de organisatie van deze dag, aan Netty van Haarlem voor de vormgeving en aan Marcel Ham en Ine van Schaik voor de eindredactie.

Mijn familie, schoonfamilie, vrienden en vriendinnen wil ik bedanken voor hun gezelligheid en steun en preventie van overwerkt raken dankzij logeerpartijen in Zuid-Limburg. Veel dank voor commentaar op (een fase van) deze tekst van Margo Trappenburg, de 'Hedonauten' en in het bijzonder Baukje Prins en Tsjalling Swierstra. Bijzondere dank gaat ook uit naar de intervisie club - Alkeline van Lenning en Monique Volman - met wie ik al vele decennia werk, lief en leed deel. Ten slotte onnoemelijk veel dank aan Tsjalling, die mij al bijna veertig jaar inspireert, bemoedigt, plaagt en aan het lachen maakt.