

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Vingerwijzingen voor een vertrouwenwekkend bestuurder

De burger is niet zozeer bang als wel boos, zo meldt een recent onderzoek. Helaas komen de oorzaken van deze boosheid in het betreffende onderzoek niet in beeld. Maar het zou niet verbazingwekkend zijn als die boosheid alles te maken heeft met een door kiezers ervaren onbetrouwbaarheid van politici. Om het broodnodige vertrouwen in de politiek terug te brengen, is het belangrijk dat de grondhouding van bestuurders goed is. Laat iedere bestuurder zich daarom blijvend bezinnen op het hoe en waarom van zijn bestuursstijl.

.....
door *Govert Buijs*
.....

De auteur is bijzonder hoogleraar Politieke filosofie en levensbeschouwing aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

IN DEZE BIJDRAGE STAAT EEN AANTAL VINGERWIJZINGEN VOOR EEN VERTROUWENWEKKEND CHRISTENDEMOCRATISCH BESTUURDER. De verleiding is groot om er Tien Geboden van te maken. Of hedendaags gezegd: een code. Daarmee in de hand hoopt men dan vaak precies aan te kunnen geven wat wel en wat niet kan, wat op de rand en wat er net overheen is. Maar precies daarom gaat het daarmee zo vaak mis. Tien Geboden, of een code, zeggen op zichzelf niets over de basishouding van waaruit die geboden of regels opgesteld zijn. In de Bijbel, waar in onze cultuur het idee van ‘Tien Geboden’ op terug te voeren is, wordt dit zeer goed begrepen.

Op allerlei plaatsen, zowel in wat christenen het Eerste of Oude Testament noemen als in het Nieuwe Testament, worden er daarom pogingen gedaan om die bronhouding aan te duiden. In toenemende mate komt daarbij het begrip ‘liefde’ centraal te staan. De kerkvader Augustinus trok

dit anticodedenken zelfs wel heel radicaal door toen hij zei: ‘Heb lief en doe wat je wilt.’ Dat laatste gaat wellicht weer wat te ver, want gedrag, en zeker politiek gedrag, moet wel concreet bespreekbaar zijn. Een algemene verwijzing naar ‘goede bedoelingen’ of ‘liefde’ is dan te vaag. Waarom maak je in deze situatie deze keus? Kun je dat uitleggen, verantwoorden?

GEEN CODE, MAAR EEN GRONDHOUDING

De CDA-commissie-Maij-Weggen, waarvan ondergetekende deel uitmaakte, kreeg de vraag om een integriteitscode op te stellen voor CDA-vertegenwoordigers. De commissie heeft er terecht niet voor gekozen zo’n nieuwe code te ontwikkelen, maar heeft in plaats daarvan een grondhouding geschetst voor een betrouwbaar (CDA-)politicus.¹ Centraal stonden daarin enerzijds de uitgangspunten van het CDA, gerechtigheid, solidariteit, gespreide verantwoordelijkheid en rentmeesterschap, en anderzijds een aantal gedragswaarden (betrokken, onkreukbaar, moedig, communicatief, transparant, bezonnen en respectvol). Ook wordt een hoofdstukje gewijd aan de vraag hoe een politicus met zichzelf om kan gaan, bijvoorbeeld in de verhouding van werk en privésfeer.

In deze bijdrage wordt vanuit deze zelfde grondhouding een aantal vingerwijzingen gegeven om een vertrouwenwekkend bestuurder te kunnen zijn.² Het is geen code of kookboek: besturen is ook een persoonlijke zaak, waarbij een eigen stijl onontbeerlijk is. Daarom voor eenieder direct de uitdaging er zelf nog vingerwijzingen aan toe te voegen.

Een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder weet dat hij een ambt bekleedt

‘Zakkenvuller!’ Het is een veelgehoorde kreet van afkeuring tegen politici en andere leidinggevend. Achter die kreet – vaak overigens onterecht geuit – zit een bijzondere verwachting: men verwacht van politici dat zij niet bezig

De politicus die de politiek primair ziet als een stap in zijn of haar persoonlijke cv is geen vertrouwenwekkend bestuurder

zijn met hun privébelangen, maar met het algemeen belang. Het is goed om daarvoor weer het oude woord ‘ambt’ van stal te halen. Een bestuurder bekleedt een ambt: hij is gemandateerd door een hogere instantie om een bepaalde opdracht te vervullen. Die hogere instantie is ‘het volk’.

Die verkiezing is eervol, maar lang niet altijd financieel voordelig. Een vertrouwenwekkend bestuurder is dus geen carrièremaker of baantjesjager, maar iemand die zich geroepen weet. Natuurlijk is er ruimte voor

zoiets als carrière- of loopbaanplanning, maar de politicus die de politiek primair ziet als een stap in zijn of haar persoonlijke cv is geen vertrouwenwekkend bestuurder. Niets is zo fnuikend voor het vertrouwen in de politiek als de indruk dat men er zit voor eigen gewin.

De politiek heeft op dit punt de laatste jaren zeer veel last gehad van de exorbitante managementcultuur, die mensen ook op de politiek geprojecteerd hebben. Er is daardoor een algemene vervuiling van het publieke ethos ontstaan. Het is tijd om deze vervuiling tegen te gaan. Persoonlijke integriteit als wezenlijk kenmerk van een vertrouwenwekkend bestuurder is hiervoor een belangrijke sleutel.

Een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder is iemand die vanuit idealen politiek bedrijft

Nauw verbonden met het idee van een ‘ambt’ is dat een bestuurder idealen heeft, leidende waarden. Een ambt kan men alleen maar integer blijven vervullen als men een innerlijke drive heeft, idealen die motiveren, en waar men zelf regelmatig op terugrijpt. Als men dit niet heeft – of als deze innerlijke drive dichtslibt door de beslommingen van alledag – loopt men drie gevaren:

- a Men wordt een pure technocraat. Dit is nog het minst ernstig. Maar puur technocratisch bestuur kan heel snel alle steun verliezen als er een, zelfs maar betrekkelijk kleine, fout gemaakt wordt, omdat men geen diepere betrekking met de samenleving heeft weten op te bouwen.
- b Men wordt iemand die de verleiding van het persoonlijke gewin hoe langer hoe moeilijker kan weerstaan (zie het eerste gebod).
- c Men wordt een ‘u vraagt, wij draaien’-bestuurder. Dat lijkt geweldig en kan ook kortstondige populariteit opleveren, maar op de langere termijn loopt men als bestuurder vast, omdat men geen moeilijke maatregelen meer durft te nemen, terwijl die soms echt nodig zijn. Men mist dan hiervoor de innerlijke, en daarmee vrijwel direct ook de uiterlijke, overtuigingskracht.

Een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder is iemand die over zijn idealen spreekt

Een goed christendemocratisch bestuurder heeft niet alleen idealen, hij spreekt er ook over – zij het met mate. Hij probeert deze concreet te maken en anderen hierin mee te nemen. Goed besturen is iets anders dan het afvinken van lijstjes en het volgen van vaste procedures (hoe belangrijk dat ook kan zijn). Besturen is mensen meenemen naar de toekomst, mensen meenemen in idealen – en van daaruit beslissingen motiveren.

Wat zijn christendemocratische idealen? Kort samengevat richten zij

zich op de realisatie van een menselijke, een menswaardige samenleving. Met ‘menselijke waardigheid’ zoek ik aansluiting bij kernnoties van de katholieke en protestantse sociale leer, waarin diepe Bijbelse noties resoneren.

Een menselijke-waardigheidssamenleving is geen verzorgingssamenleving, waarin de staat de menselijke waardigheid ondermijnt door alle initiatief naar zich toe te trekken en zo de menselijke creativiteit hindert of smoort. Het is ook geen liberale samenleving, waarin ‘eigen verantwoordelijkheid’ ingevuld wordt als ‘ bezig zijn met de maximalisatie van je eigen belang’.

Een menselijke-waardigheidssamenleving, ook op lokaal niveau, is een samenleving waarin mensen de ruimte krijgen om elkaar te dienen met hun eigen mogelijkheden en talenten, met hun creativiteit, maar ook met hun vermogen tot onderlinge zorg. Een samenleving waarin mensen uitgenodigd en in staat gesteld worden op deze wijze bij te dragen aan de samenleving, maar waarin ze ook kunnen rekenen op reciprociteit: op het moment dat zij minder in staat zijn bij te dragen, blijft de samenleving hun trouw en komt op voor hun waardigheid, bijvoorbeeld in de zorg. Men kan dit een ‘participatiesamenleving’ noemen, zolang dit niet slechts een ander woord voor een ‘zoek het zelf maar uit’-samenleving is, maar inderdaad door wederkerigheid wordt gekenmerkt.

De kunst is om deze idealen verbindend te verwoorden en concreet te maken. Wat is mijn ideaal voor mijn gemeente? Wat betekent hier een ‘menselijke-waardigheidssamenleving’?

Een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder is eerlijk over wat er wel, maar ook over wat er niet kan, en durft ook burgers tegen te spreken

Leidinggeven, vertrouwenwekkend besturen, is ook eerlijk zijn over wat er in de praktijk wel en niet kan. Den Uyl sprak in een beroemd geworden uitspraak al over de ‘smalle marges van de politiek’. Men dient besef te hebben van eerlijk met burgers te spreken over de in de praktijk vaak slechts kleine mogelijke stappen – maar het zijn wel stappen op weg naar het grotere ideaal. Tegelijk moet men duidelijk communiceren dat niet alles kan en dat zeker de overheid niet alles kan.

Hierbij hoort ook dat men de moed heeft om burgers beargumenteerd tegen te spreken. ‘Nee’ zeggen tegen burgers, mits goed gemotiveerd, is op termijn zeer vertrouwenwekkend. De moed om moeilijke boodschappen te brengen, zaken bij de naam te noemen, hoort hier direct bij.

Een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder haalt idealen en middelen niet door elkaar

Wie vragen over idealen beantwoordt met opmerkingen over wat er technisch wel en niet mogelijk is, vervalt in het technocratische register en

berooft de politiek van haar ziel. Neem de discussie de laatste jaren over de Europese drieprocentnorm. Politici hebben nogal vaak de neiging om de verantwoordelijkheid hiervoor af te schuiven op Europa. Van Europa mogen we geen groter begrotingstekort hebben. Dat is in de kern een procedurele, nogal technocratische motivatie. Men zou ook de motivatie kunnen geven in termen van het ideaal Nederland op orde te hebben voor onze kinderen. Ook al hebben we het zelf in een bepaalde fase moeilijk, we moeten ervoor passen om een volgende generatie op te zadelen met een onbetaalbare schuld.

Europa is sowieso een kennelijk zeer bruikbare bliksemafleider voor politici. Toen Geert Wilders bijvoorbeeld enkele jaren terug voorstelde om de Koran te verbieden, was het meest gehoorde antwoord: ‘Meneer Wilders, dat kan helemaal niet, omdat Europese regelgeving dit verbiedt.’ Nauwelijks werd er verwezen naar grondleggende idealen en waarden van tolerantie en religieuze vrijheid.

Dergelijke reacties zijn in de kern laf en leeg. De discussie over wat juridisch of technisch mogelijk is, is een andere dan de discussie over de fundamentele richtinggevende idealen in de politiek.

Een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder maakt ruimte voor en stimuleert initiatieven van burgers

In het christendemocratisch denken is van oudsher veel belang gehecht aan het voorkomen van machtsconcentraties en machtsmonopolies. Macht en verantwoordelijkheid dienen gedeeld en gespreid te worden. Mensen zijn in staat om verantwoordelijkheid te dragen, ze moeten daartoe ook daadwerkelijk uitgenodigd en gestimuleerd worden.

De samenleving kan men – met een beeld van criminoloog Hans Boutellier – zien als een voetbalveld. Achterin, in het doel, staat het repressieve apparaat van de overheid: het strafrechtssysteem. Daarvoor, in de achterhoede, staan politie en andere rechtshandhavende instanties. De middenlinie wordt gevormd door allerlei hulpverlenings- en opvangorganisaties. In de spits, daar waar de echte doelpunten worden gescoord, staan de belangrijke moreel vormende instituties, zoals gezin, buurt, school, kerk enzovoort.

De kunst is nu de bal steeds zo ver mogelijk naar voren te spelen. De voorhoede dient actief ingeschakeld te worden in de vormgeving van de samenleving. Vertrouwen en steun dient hier gegeven te worden, juist omdat dit de instituties zijn waar vertrouwen gegeneerd wordt. Hier wordt het ‘sociaal kapitaal’ gevormd dat wezenlijk is voor de samenleving en dat het mogelijk maakt dat instellingen in de middenlinie en achterhoede minder snel en hard in actie hoeven te komen.

De politiek, hier te vergelijken met de coach, dient de zaken zo te orga-

niseren dat dit mogelijk wordt. Ze moet ruimte geven aan de morele capaciteit van de primaire verbanden die de maatschappelijke voorhoede vormen. Dat is in feite de kern van de christendemocratische beginselen van subsidiariteit en soevereiniteit in eigen kring, samengevat als gespreide verantwoordelijkheid. De christendemocratisch bestuurder geniet van de betrokkenheid van burgers, en ziet burgers niet als lastige concurrenten van de eigen bestuurlijke projecten.

Een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder zegt ‘Hier sta ik, ik kan niet anders’ en niet ‘Hier sta ik, het kan niet anders’

Een bestuurder moet zich niet verschuilen achter allerlei zogenaamde ‘onvermijdelijkheden’, onvermijdelijke ontwikkelingen. Wezenlijk voor goed bestuur is dat iemand zegt: ‘Dit is de keuze die ik gemaakt heb, de beslissing waar ik toe gekomen ben; ik sta hiervoor.’ In de negentiende eeuw wees Groen van Prinsterer al op deze neiging. De protestantse reformator Maarten Luther, zo stelt Groen ergens, zei enkele eeuwen terug ‘Ik kan niet anders’, maar tegenwoordig (dus in Groens tijd!) zegt men ‘Het kan niet anders’. Met andere woorden: een goed bestuurder durft zich te verantwoorden voor eigen keuzes en schuift de verantwoordelijkheid niet af.

BESLUIT: BEZINNING OP DE EIGEN BESTUURSTIJL

Meer tips, regels of vingerwijzingen voor een vertrouwenwekkend christendemocratische bestuurder zouden genoemd kunnen worden. Bijvoorbeeld: een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder zet zich in voor heldere regels en respectvolle omgangsvormen en praktiseert die ook zelf. Of: een vertrouwenwekkend christendemocratisch bestuurder loopt niet aan de leiband van ambtenaren, maar organiseert zelfstandig contact met de samenleving.

Maar het gaat niet om de volledigheid. Het gaat erom dat elke bestuurder zich rekenschap geeft van het hoe en waarom van de eigen bestuursstijl – en zo het eigen handelen consistent en transparant maakt. Vul daarom als bestuurder het voorgaande lijstje aan met uw eigen vingerwijzingen of vuistregels. Breng ze vervolgens in in discussies met collega’s, met kiezers, met ambtenaren, want het voortdurende kritische gesprek over goed bestuur is zelf een van de kernelementen van goed bestuur.

Noten

1 <https://www.cda.nl/fileadmin/Organisaties/Afdelingennet/Een%20betrouwbaar%20politicus.%20Grondhouding%20voor%20volks->

vertegenwoordigers%20en%20bestuurders%20namens%20het%20CDA.pdf.
2 Deze bijdrage gaat terug op een eerdere lezing voor CDA-bestuurders en is geschreven op persoonlijke titel.