

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

Bureaucraten kennen geen angst

Het is onjuist te beweren dat de bureaucratie een wereld is die stijf staat van de angst. Was het maar zo. Het probleem is veeleer dat bestuurders en bureaucraten geen angst kennen. Angst veronderstelt immers innerlijkheid en is daardoor iets persoonlijks, en dat is juist iets wat in een bureaucratie voorkomen moet worden. In sommige opzichten kan de afwezigheid van angst bevrijdend zijn. De bureaucraat hoort zijn werk immers zonder aanzien des persoons te kunnen doen, en dus ook zonder angst. Als zijn werk echter al het andere werk gaat domineren, kan het geen kwaad na te denken over de risico's die dat met zich meebrengt.

door René ten Bos

De auteur is filosoof en organisatiedeskundige. Hij is hoogleraar filosofie van de managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

ANGST IS NIET HETZELFDE ALS BANG ZIJN. Een van de grootste denkers over angst, de Deense filosoof Søren Kierkegaard, heeft er in een klassiek geworden betoog op gewezen 'dat de angst beslist te onderscheiden is van de vrees en soortgelijke begrippen'. Vrees, zo voegt hij eraan toe, heeft 'altijd betrekking op iets bepaalds, terwijl de angst de werkelijkheid van de vrijheid als mogelijkheid voor de mogelijkheid is'.¹

Een simpel voorbeeld helpt ons begrijpen wat hier bedoeld wordt. Iedereen heeft weleens aan de rand van een ravijn gestaan. Vrees heeft betrekking op de diepte van het ravijn. Je zou er immers in kunnen vallen. Angst ontstaat echter als je het gevoel krijgt dat je er zomaar in kunt springen. Die sprong dient zich aan als een afschrikwekkende mogelijkheid. Hij impliceert dat je zomaar een einde zou kunnen maken aan je leven. Bijna nog

griezeliger wordt het als je beseft dat je ook de vriend met wie je daar bent in dat ravijn kunt duwen. Kunnen beslissen over andermans leven is nog duizelingwekkender dan kunnen beslissen over je eigen leven.

Dat we dergelijke griezelige gedachten kunnen hebben, hangt volgens Kierkegaard samen met onze geest. De menselijke geest – hij geloofde niet dat dieren of planten een geest hadden – slaagt er nooit in zichzelf te ontvluchten. Hij kan niet ‘van zichzelf afkomen’ en is daarom onherroepelijk gedoemd in termen van mogelijkheden te denken. Dit kan gebeuren, dat kan gebeuren. Leven is door al die mogelijkheden linke soep. Dit besef zorgt ervoor dat het de mens niet lukt om de angst te ‘ontvliden’.² Maar dat hoeft ook niet. Ergens houdt onze geest van zijn angst, eigenlijk tegen beter weten in. Want wat we in onze angst liefhebben, willen we tegelijkertijd ontvluchten. Vandaar Kierkegaards beroemde specificatie van de angst als ‘sympathische antipathie en antipathetische sympathie’.

GEBREK AAN ANGST EN INNERLIJKHEID

Van bureaucraten kun je veel zeggen, maar niet dat ze angstig zijn. Ze worden geacht angst niet toe te laten. Duizelingen in existentiële zin zijn verboden. Voor deze mensen moet de wereld zo veel mogelijk ontdaan worden van sympathie en antipathie, van elke vorm van pathos. Van liefde en woede, van overmoed en angst.

Kierkegaard streed tegen alles wat de authenticiteit en de innerlijkheid van de mens bedreigde: de algemene opinie, de massa, het geroddel, de staat, de Lutherse kerk, christenheid (in plaats van christendom) en, zoals verderop duidelijk zal worden, ook de bureaucratie. Niet dat hij het woord ‘bureaucratie’ zelf gebruikte, maar zijn pijlen richtte hij in ieder geval op wat hij zelf zo graag ‘het systeem’ noemde. Dit systeem werd door hem allereerst verbonden met de dialectische filosofie van de Duitse filosoof Georg Hegel, niet voor niets algemeen erkend als een grondlegger van de bureaucratietheorie.³ Daarnaast staat voor Kierkegaard het systeem meer

*We moeten vooral angstig zijn
voor een wereld die niet genoeg
angstig wil zijn*

in het algemeen ook voor alles wat de innerlijkheid van de mens uitholt of wegslijt. Omdat het systeem een directe aanval op onze ‘innerlijkheid’ impliceert, kan het voor Kierkegaard ook niet ethisch zijn.⁴

Als hij gelijk heeft, moeten we

dus vooral angstig zijn voor een wereld die niet genoeg angstig wil zijn. Het heeft dus geen enkele zin om, zoals zo vaak gebeurt, te beweren dat de bureaucratie een wereld is die stijf staat van de angst. Was het maar zo. Het

probleem is veeleer dat bestuurders en bureaucraten geen angst kennen. Angst veronderstelt immers innerlijkheid en is daardoor iets persoonlijks. Hij raakt aan iemands existentie. Dat is juist iets wat in een bureaucratie koste wat het kost voorkomen moet worden. Er is, als we Kierkegaard mogen geloven, geen existentie in een bureaucratie.

VOORBEELDEN

We hoeven niet onmiddellijk zijn rabiante christelijke existentialisme te volgen om te begrijpen wat Kierkegaard zou kunnen bedoelen. Laten we maar drie recente voorbeelden noemen waaruit het gebrek aan angst en het gebrek aan innerlijkheid overduidelijk blijkt:

1. Niet lang geleden ontstond er ophef in een bejaardencentrum in het Noorden van het land omdat een 103-jarige bewoonster van dat centrum een Body Mass Index van onder de 20 had. Omdat 20 de minimumeis is, gingen de alarmbellen bij de controlerende instanties af. Van de directie van het bejaardencentrum werd verwacht dat ze zo snel mogelijk een plan van aanpak zou hebben klaarliggen om mevrouw weer boven de 20 te tillen. Het erge van deze en soortgelijke geschiedenissen is dat de mensen die een dergelijke idiote eis stellen ermee wegekomen. Ze gaan onmiddellijk op de automatische piloot en denken verder niet na over het feit dat de betrokken persoon ondanks een zekere magerzucht en een liefde voor rumbonen toch een vrij respectabele leeftijd heeft gekregen. En ze denken nog minder na over de kolossale domheid van hun handelen. Waarom deden ze dat niet? Ze deden hun werk en zolang dat het geval is, is angst voor de consequenties ervan uitgesloten.⁵
2. Een van de grote problemen met bureaucratieën is dat ze iedereen infecteren met de noodzaak van administratief werk. Het overkomt onderwijzers, politiemensen, gemeenteambtenaren en zorgverleners. De cijfers zijn niet precies bekend, maar algemeen wordt aangenomen dat er sprake is van een verdubbeling en het is niet eens zeker of het hiertoe beperkt blijft. Die verdubbeling impliceert dat twintig tot dertig procent van de werktijd van niet-administratief personeel besteed wordt aan administratieve taken. Behandelaren in de geestelijke gezondheidszorg, beweert klinisch psycholoog Paul Betgem, krijgen steeds meer niet-cliëntgebonden werk. Het was volgens hem al veel: '[B]ehandelplannen schrijven en bijstellen, correspondentie met verwijzers, zittingsverslagen bijhouden, documentatie opstellen voor arbo- en bedrijfsartsen, tussentijdse rapportages bijwerken.' Daar is echter nog meer bij gekomen: de rom-systematiek. 'De cliënt *on line* vragenlijsten laten invullen, met herhalingen en een eindmeting, de gegevens verant-

woord doorsturen naar de verzekeraars en het DIS (het DBC Informatie Systeem).’ En, zo verzekert Betgem ons: ‘Er komt nog veel meer bij.’⁶ Het is niet moeilijk soortgelijke gegevens ook in andere sectoren boven tafel te krijgen. De onderliggende boodschap is helder: de essentie van werk verschuift van zorg of veiligheid naar correcte administratieve verwerking. Ook dat is een teloorgang van wat Kierkegaard innerlijkheid noemt. Niet helemaal duidelijk is wie er precies verantwoordelijk voor zijn, want iedereen zegt uiteindelijk van de bureaucratie af te willen. De oorzaken, zo weten we, zijn complex. Wat echter het meest frappeert, is dat de logica waarmee alle bureaucratische systematiek wordt opgelegd, nergens tot grote onrust of angst leidt, bijvoorbeeld omdat ze enorm hoge kosten met zich meebrengt of omdat ze mensen intens ongelukkig maakt met hun werk. Zeker, soms is er gemopper, maar daarna gaan de meesten van ons over tot de orde van de dag.

3. Talloos zijn inmiddels de voorbeelden van managers en bestuurders die door vreemde beslissingen, die weinig met de corebusiness van hun organisatie te maken hebben, rampspoed hebben aangericht. We hoeven hier niet al te veel voorbeelden te noemen. Men heeft meestal niet geïnvesteerd in de kwaliteit van het werk, maar in vastgoed, derivaten of simpelweg in lucht. Opleidingsinstituten zijn in moeilijkheden gekomen door het neerzetten van te prestigieuze gebouwen, ziekenhuizen kwamen in geldnood doordat er verkeerde investeringsbeslissingen werden genomen, woningbouwverenigingen dachten dat het om toegang tot de kapitaalmarkten ging in plaats van om het onderhoud van de woningvoorraad, en verzekeraars houden, zoals gezegd, de gezondheidszorg in een ijzeren greep. De bureaucraten die hier verantwoordelijk voor zijn, komen er altijd mee weg, alle parlementaire-enquête-commissies ten spijt. Ze hebben, als puntje bij paaltje komt, geen enkele reden voor angst.

BATHSEBASYNDROOM

Hun houding kun je vergelijken met die van de oude Bijbelse figuur Koning David die, nadat hij met de vrouw van een van zijn krijgsheren, de mooie Bathseba, het bed in was gedoken, er ook mee dacht weg te komen. Men moet hier begrijpen dat David zeer ver ging in zijn pogingen om de hele affaire te verdoezelen. Toen eenmaal duidelijk werd dat Bathseba van hem een kind verwachtte, besloot hij zelfs Uria, haar man, te laten ombrengen. Hij kon dat doen. Hij was immers koning.⁷

Men heeft in dit Bijbelverhaal daadwerkelijk aanleiding gezien om een onderliggend syndroom van angsteloosheid aan te duiden: het Bathseba-

syndroom. Duizend jaar geleden hadden koningen als David er last van, tegenwoordig geldt dat nog steeds voor tal van bureaucraten en bestuurders. De bedenkers of ontdekkers van dit syndroom, managementprofessoren Dean Ludwig en Clinton Longenecker, wijzen erop dat mensen die eraan lijden doorgaans niet bezwijken onder de immense druk waaraan ze worden blootgesteld. Veeleer trappen ze in de valkuil van verdienste en succes. Ze wanen zich daardoor immuun voor alle kritiek of commentaar.⁸

‘JIJ BENT DIE MAN’

Het grote verschil tussen Koning David en de hedendaagse bestuurders is dat Jahwe de koning er niet mee weg liet komen. In het twaalfde hoofdstuk van 2 Samuel staat beschreven dat de koning, nadat Jahwe kennis heeft genomen van zijn machtsmisbruik, bezoek krijgt van de profeet Nathan die optreedt als goddelijk gezant. Deze vertelt hem het verhaal van de rijke man die een schaap of een rund moet slachten omdat hij belangrijk bezoek krijgt. De rijkaard is vrekkelig en weigert om een van zijn dieren op te offeren. In plaats daarvan pakte hij het kleine lammetje van een arme sloeber die in dezelfde stad leefde. David luistert naar het verhaal en toont zich geschokt en zegt dat hij vindt dat de rijke man de dood verdient. Waarop Nathan hem erop wijst dat hij, David zelf, die rijke man is. Immers, vrouwen had hij genoeg ter beschikking. Dat hij uitgerekend Bathseba moest verleiden, mishagde Jahwe derhalve zeer. De koning begrijpt het punt dat Nathan maakt en toont vervolgens diep berouw.

Dat laatste hoef je van hedendaagse bestuurders, managers en ambtenaren niet te verwachten, zeker niet als ze hoog genoeg op de organisatie-ladder zijn geklommen. Toch zou je willen dat ze iets van het verhaal van David opstaken. Om duidelijk te maken wat, kunnen we weer bij Kierkegaard te rade. Hij schrijft: ‘Maar de profeet kreeg genoeg van die onpersoonlijkheid en objectiviteit, die ook in deze eeuw als beschaving en als ernst zo hoog geprezen wordt; hij zette zijn gezag in en zei: Jij bent die man!’⁹

We kunnen nu drie conclusies trekken. In de eerste plaats laat de Bijbelvertelling zien dat David persoonlijk geraakt wordt door het verhaal van Nathan over de rijkaard die een lam van de arme steelt. Niet langer kan hij zich verschuilen achter het koningschap. De door Jahwe gezonden profeet wijst David erop dat hij een mens van vlees en bloed is en dat hij als zodanig ook verantwoordelijk is voor vormen van machtsmisbruik die hij zich als koning, dat wil zeggen als ambtenaar, dacht te kunnen veroorloven.

In de tweede plaats is dit verhaal niet alleen een verhaal dat alleen maar over David gaat. Ook de Bijbellezer wordt plotsklaps via een retorische truc

bij de les gehouden. In hoeverre verschilt hij of zij eigenlijk zelf van de koning? Wordt de lezer zelf ook geraakt door het vertelde? Of blijft het verhaal uitwendig aan hem of haar? Over die ene zin – ‘Jij bent die man!’ – hebben tal van filosofen, theologen en taalwetenschappers heftig gediscussieerd, maar over één ding zijn ze het eens: de zin grijpt de lezer bij de lurven!

De derde en laatste conclusie is dat de bureaucratie – een systeem dat, in de woorden van niet alleen Kierkegaard, maar ook van bekende bureaucratietheoretici als Hegel, Weber, Taylor en Wilson, onpersoonlijkheid en objectiviteit als tekenen van ernst en beschaving ziet – geen ruimte laat voor angst. In sommige opzichten is dat bevrijdend, zeker. De bureaucraat hoort zijn werk, in de aloude woorden van Tacitus, *sine ira et studio* te doen. Hij moet dus zonder wrok en affectie of, in Kierkegaards termen, zonder antipathie en sympathie en dus ook zonder angst kunnen werken. Maar als zijn werk al het andere werk gaat domineren, dan kan het geen kwaad na te denken over de risico's die dat met zich meebrengt.

Bureaucraten kennen immers geen angst. Juist daarom zijn ze zo beangstigend.

Noten

- 1 Søren Kierkegaard, *Angst*. Amsterdam: De Gulden Ster, 1932, p. 51.
- 2 Kierkegaard 1932, pp. 53-54.
- 3 Vooral in zijn *Grundlinien der Philosophie des Rechts* beschrijft Hegel elementen van een staatsstelsel die, althans volgens sommige studies, later terug zouden komen bij de bekende bureaucratietheorie van Max Weber, ook al noemt deze Hegel nergens. Zie bijvoorbeeld: Carl Shaw, 'Hegel's theory of modern bureaucracy', *American Political Science Review* 86 (1992), pp. 381-389; of Fritz Sager en Christian Rosser, 'Weber, Wilson, and Hegel's theory of modern bureaucracy', *Public Administration Review* 69 (2005), nr. 6, pp. 1136-1147.
- 4 Zie: Søren Kierkegaard, *Philosophische Brosamen und Unwissenschaftliche Nachschrift*. München: DTV, 1976, pp. 252 ff.
- 5 Sanne Bloemink, 'Beter oudewijvenkoek dan een diëtiste', *De Groene Amsterdammer*, 4 februari 2015, pp. 24-29.
- 6 Zie: Paul Betgem, 'De bureaucratie overleven', 8 februari 2014; zie: www.praktijkpsychologiebetgem.nl/ontwikkelingen-ggz/de-bureaucratie-overleven (geraadpleegd op 18 februari 2015). ROM staat voor Routine Outcome Monitoring, ondanks de Engelse naam een typisch Nederlands verschijnsel. *Tijdschrift voor Psychiatrie* wijdde er in 2012 een themanummer aan: *Tijdschrift voor Psychiatrie* 54 (2012), nr. 2; zie: www.tijdschriftvoorpsychiatrie.nl/issues/450 (geraadpleegd op 18 februari 2015). DBC is een wat bekendere afkorting en staat voor diagnose-behandelcombinatie.
- 7 Lees voor de hele geschiedenis: 2 Samuel 11,1-27.
- 8 Dean Ludwig en Clinton Longenecker, 'The Bathsheba syndrome. The ethical failure of successful leaders', *Journal of Business Ethics* 12 (1993), pp. 265-273.
- 9 Søren Kierkegaard, *Tot zelfonderzoek, mijn tijdgenoten aanbevolen*. Baarn: Ten Have, 1974, p. 46. De hele geschiedenis over David en Batsheba wordt hier ook door Kierkegaard verteld (pp. 47-48).