



Bestuur Beleid Beschouwing

Marc Vermeulen

Marc Vermeulen is Professor Strategy, Innovation & Governance Non-Profit bij TIAS School for Business and Society van de Universiteit van Tilburg.
E-mail: m.vermeulen@tilburguniversity.edu

Per keer anders besturen

Bestuurders en toezichthouders zien zichzelf graag als de stabiele factor in een instabiele wereld. Continuïteit, rust, wijsheid en voorspelbaarheid, dat is toch zo'n beetje wat je beoogt met elkaar. En dat geheel langs eenduidige heldere lijnen, reglementen en taken en bevoegdheden. Elkaar niet voor verrassingen plaatsen en niet stiekem met een bil op de stoel van de ander gaan zitten. Daarom heen groeien instituties die opleiden, organiseren, codificeren en reglementeren. En dat wordt dan weer onderwerp van beschouwing, advies en debat. Je voelt er de traagheid insluipen: hoe past dit nog bij de huidige turbulentie waar bouwstops afgekondigd worden in verband met urgente CO2 problemen, vluchtelingen over de wereld uitstromen en de politieke voorspelbaarheid en participatie onder nul beginnen te raken?

Voor leiders van organisaties is het alweer een halve eeuw geleden dat Hersey en Blanchard het begrip *situational leadership* introduceerden. Daarmee openden ze een stroom van benaderingen die benadrukken dat leiderschap zich moet aanpassen aan de groeifase van organisaties en aan de complexiteit van de omgeving. Dit inzicht is amper meer baanbrekend te noemen en je mag hopen dat de meeste leidinggevenden snappen dat je niet altijd uit hetzelfde vaatje kunt tappen en ook niet eindeloos lang op dezelfde plek moet blijven zitten.

Hoe vreemd is het dan dat het begrip situational governance zo goed als niet gebruikt wordt? Zou dit niet moeten wringen met het idee dat leiderschap mee moet bewegen? Of denkt men dat meebewegen voor governance minder nodig is?

Eén benadering zou kunnen zijn dat het juist de rol van het bestuur en de toezichthouder is om een forum te bieden waarin snel wisselende aanpakken eens rustig beschouwd worden, een beetje zoals in de Eerste Kamer, de *chambre de réflexion*. Ik vrees eerlijk gezegd dat dit - net zoals dit geldt voor de kritiek op de Eerste Kamer - een achterhaalde en vertragende werking heeft. Mijns inziens is het daarom nodig om te verkennen of governance en leiderschap niet even dynamisch zouden moeten zijn. Dat wil overigens niet zeggen dat we twee keer hetzelfde ritme gaan volgen, het kan juist spannend zijn om tegenstelde dynamieken op te zoeken.

Hoe zou dit eruit kunnen zien? Een eerste inspiratiebron vormt het werk van John Dewey die stelt dat scholen door kinderen te leren zinvol te participeren een belangrijke democratische functie vervullen. In zijn ogen is democratie niet het spel van de representatie maar van de participatie. "Degene die schoenen draagt weet beter waar het knelt dan de schoenmaker" zou hij ooit gezegd hebben, daarmee pleitend voor inspraak voor al degenen die het aangaat. Het mooie is dat Dewey zowel een pedagogisch als een bestuurskundig principe op tafel legt: zorg dat mensen zoveel mogelijk deel kunnen nemen aan besluitvorming en leer hen dat in het onderwijs. Het sluit ook aan op het denken van Michael Sandel (bekend van zijn boek *De tirannie van verdienste* die als doel voor publiek handelen *contributieve* rechtvaardigheid verkiest boven *distributieve* rechtvaardigheid: kort en goed betekent dit dat je mensen beter vooraf een eerlijk recht om mee te beslissen kunt geven dan hen achteraf te compenseren voor ontstane ongelijkheid.

Als het zo is dat we steeds meer in kleinere groepen met elkaar omgaan, dat er sprake is van snel wisselende posities en coalities en dat de voorspelbaarheid van onze omgeving afneemt, dan zal er dus veel gevarieerder geparticipeerd moeten worden in besluitvorming, ook als het gaat om toezicht en besturing. Het is raar dat er dan steeds één inspectie met één kijkkader over de vloer komt en dat er vaste looplijntjes gevolgd worden tussen het bestuur, de raad van toezicht en de medezeggenschap. Dat is star en is vervreemdend voor die situationeel handelende leiders.

‘Wordt het dan geen rommeltje?’, zou een terechte tegenwerping kunnen zijn. Er is wel enige structuur aan te brengen in al dat om elkaar heen bewegen. De Harvard politicoloog Archon Fung biedt ons bijvoorbeeld een mooie kubus aan die we kunnen gebruiken om per keer te bepalen wat de beste ‘instelling’ van ons governance arrangement is. Hij houdt zich bezig met het activeren van burgers in democratische besluitvorming. In zo’n traject zijn er drie keuzes te maken bij het aan tafel gaan:

1. Wat is de rol van degenen die aan de tafel zitten: toehoren en geïnformeerd worden of een veto hebben op wat er besloten wordt?
2. Op welke manier worden mensen aan tafel uitgenodigd: met een hele persoonlijke (vertrouwelijke) uitnodiging of door middel van een bord op straat met ‘vanavond gaan we besluiten over..., weest welkom’?
3. Op basis waarvan worden mensen uitgenodigd: omdat ze rechtstreeks betrokken zijn, omdat ze expert zijn of omdat ze geïnteresseerd zijn en graag even mee willen denken?

Je kunt met deze drie dimensies een kubus maken

waarin je per keer op andere combinaties uitkomt. In de besluitvorming binnen scholen zijn er partijen die in vaste patronen veel of weinig invloed hebben. Waarom zouden leraren altijd hun stem moeten kunnen laten horen in de medezeggenschap? Waarom zit de buurt eigenlijk nooit met een beslissende stem aan tafel? Of de sport en de cultuur? Waarom zijn leerlingen zo vaak afwezig in besluitvorming over inhoud en vormgeving: zij lopen er de hele dag rond. Wat zou er gebeuren als we hen een vetorecht zouden geven op sommige onderwerpen?

Het woord ‘instelling’ suggereert dat er iemand is die aan de knoppen zit en de instellingen kiest; dat zou wat al te mechanisch zijn. Maar je kunt je wel voorstellen dat je per besluitvormingstraject eerst eens met elkaar vaststelt welke de partijen zijn om hoe deel te nemen aan de dialoog. Een soort regiezitting die we kennen uit de rechtspraak: voordat je gaat besluiten ga je eerst eens kijken welke input je nodig hebt, wie die kan leveren en hoe je daarmee omgaat. Maatwerk kost voorafgaande reflectie, maar dan kun je wel elke keer anders en beter passend besturen. ■

Bronnen

- Fung, A. (2006) ‘Varieties of Participation in Complex Governance in *Public Administration Review*’ p.66-75
- Kay, J. & M. King (2020). *Radical Uncertainty. Decision-making for an unknowable future.* London The Bridge Street Press
- Sandel, M. (2020a, 2 september) *What liberals get wrong about work.* <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/09/contributive-justice-and-dignity-work/615919/>
- Vermeulen, M (2021) *Turbulente governance. Over de ontnormalisering van bestuurlijk handelen.* <https://www.tias.edu/item/turbulente-governance>