

Evelien Tonkens

Roeping, gezag en loyaliteit

De publieke sector na
het neoliberalisme



Zorg, welzijn, onderwijs en veiligheid als verhandelbare producten. De burger als consument, de professional als producent, af te rekenen via meetbare targets. Deze neoliberale noties hebben hun langste tijd gehad. Ze vormen een aanslag op bezieling, vertrouwen en burgerschap in de publieke sector. Evelien Tonkens bespreekt in haar oratie drie wegen voorwaarts, aan de hand van drie veronachtzaamde waarden: roeping, loyaliteit en gezag. 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 verantwoordingssystemen te vervangen door afrondbare democratische interactie. Een moderne invulling van deze klassieke waarden draagt bij aan versterking van een democratische cultuur in de publieke sector.

Evelien Tonkens (1961) is socioloog en hoogleraar Burgerschap en Humanisering van de Publieke Sector aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht en toezichthouder in de zorg. Eerder was zij onder meer bijzonder hoogleraar Actief Burgerschap bij de afdeling Sociologie van de Universiteit van Amsterdam en Tweede Kamerlid voor GroenLinks. Ze schreef een groot aantal artikelen en boeken over veranderende idealen en praktijken van burgerschap en de publieke sector.



Universiteit voor Humanistiek



Evelien Tonkens

Roeping, gezag en loyaliteit

De publieke sector na het
neoliberalisme

Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar 'Burgerschap en Humanisering van Instituties en Organisaties' aan de Universiteit voor Humanistiek op 29 april 2016.



Roeping, gezag en loyaliteit
De publieke sector na het neoliberalisme
Prof. dr. Evelien Tonkens

ISBN 978 90 8253 5815
NUR 715

Uitgave van de Universiteit voor Humanistiek.

Deze oratie is online te vinden via de website van de
Universiteit voor Humanistiek: www.uvh.nl en op
www.evelientonkens.nl.

INHOUDSOPGAVE

Roeping, loyaliteit en gezag in de publieke sector	7
Beloften en verdiensten van neoliberalisme	10
Bezieling	12
Vertrouwen	17
Burgerschap	20
Hoe verder?	22
Heiligheid en roeping	23
Loyaliteit	27
Gezag	31
Dankwoord	39
Literatuur	41

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. Dit is een jaarlijkse ranglijst die aan de hand van 40 inhoud- en kwaliteitsgerichte criteria laat zien hoe open en concreet Nederlandse ondernemingen in hun jaarverslag zijn over hun invloed en impact op mens en milieu.’

Aldus opende een brief aan de rector van deze universiteit van 23 maart jl. Opname in de transparantiebenchmark is een compliment:

‘De groep van deelnemers (...) is samengesteld uit de ondernemingen en instellingen in Nederland met de grootste maatschappelijke impact. Uw organisatie behoort tot deze groep.’

Maar nu mocht de rector niet denken dat ze dit compliment op de website kon plaatsen en kon overgaan tot de orde van de dag. Want, zo ging de brief verder, voor deze selecte groep organisaties is deelname verplicht. Die verplichting bestaat allereerst uit het bijwonen van een *kick-off*-bijeenkomst of ten minste uit het invullen dat je niet komt, waarna je ‘de benodigde informatie’ opgestuurd krijgt. Verplicht is verder het invullen van een ‘self-assessment’ met 191 vragen als: ‘geef een beknopte samenvatting van de waardeketen aan de hand van de belangrijkste samenwerkingspartners en tussenpersonen’ en ‘geef een toelichting op de onderwerpen die de onderneming van materieel

belang acht voor de waardeketen waarin de onderneming opereert'. Niet meedoen, is geen optie: 'Indien u ervoor kiest om het self-assessment niet zelf in te vullen, wordt uw publiek beschikbare maatschappelijke verslaglegging beoordeeld door EY Accountants.'

Een sterk staaltje afrekencultuur: autoritaire maatregelen om een organisatie in een ranglijst te dwingen. Wie niet zelf data aanlevert, wordt van bovenaf de maat genomen, want plaatsnemen in de ranglijst zul je.

In de publieke sector wordt al jarenlang geprotesteerd tegen de 'afrekencultuur'. Vorig jaar tegen het 'rendementsdenken' op universiteiten. Het jaar daarvoor was er het manifest van huisartsen, 'Het roer moet om', met 25.000 handtekeningen. Het leidde tot een, beperkte maar belangrijke, aanpassing van het beleid. In 2012 was er het manifest van 700 rechters tegen de 'uitholling van rechtspraak' die steeds meer gemodelleerd wordt naar een koekjesfabriek, met productietargets en minutenprijzen. Al eerder hekelden hoofdagenten het bonnetjes schrijven als hoogste doel van de straatagent.

Deze protesten hebben een aantal dingen gemeen. Ze vinden allemaal plaats in de publieke sector, en zijn gericht tegen het neoliberalisme, gedefinieerd als een manier van organiseren van de publieke sector waarbij deze sector als een (quasi-)markt wordt ingericht, volgens behavioristisch- economische principes, omwille van innovatie, efficiëntie, transparantie en democratie, met de burger als zelfredzame consument. De overheid krijgt de verantwoordelijkheid om van de publieke sector een markt te maken. Dienstverlening wordt gheredefinieerd en heringericht als productieproces. Diensten worden opgeknipt in verhandelbare producten (DBC's, DCU's etc.), die tussen organisaties en afdelingen kunnen worden verhandeld. Dienstverleners moeten zichzelf begrijpen als producenten; leerlingen, patiënten en burgers worden consumenten die 'sturen' via keuzevrijheid. *Exit* wordt het dominante ordeningsprincipe. Om het keuzeproces van de klant te vergemakkelijken, en organisaties 'af te

rekenen' op wanprestaties, wordt er overal vergelijkende informatie vergaard en openbaar gemaakt, zoals de transparantiebenchmark waarmee ik opende. Deze afrekencultuur leidt volgens de actievoerders tot uitholling van de kwaliteit.

Behalve door de taal en de principes van de markt wordt neoliberalisme gekenmerkt door de taal en principes van de behavioristische economie, die veronderstelt dat mensen in beweging komen door prikkels. Dienstverleners moeten worden geprikkeld om zo veel mogelijk te produceren tegen zo laag mogelijke kosten. Neoliberalisme impliceert individualisering van de dienstverlening. Neoliberalisme neemt geen notie van het publieke. Ieder draagt zelf 'eigen verantwoordelijkheid'. Burgers zijn behalve consument zelfsturende individuen, die 'zelfredzaam' zijn. Neoliberalisme wordt ook wel aangeduid als *managerialism* (Clarke en Newman 1997), economische logica (Knijn 2004), *consumerism* (Freidson 2001) of *new public management* (Pollitt 2003; Pollitt en Bouckaert 2004).

Neoliberalisme doet sinds de jaren tachtig opgeld en is lange tijd internationaal het leidende principe geweest voor de publieke sector, in ontwikkelde verzorgingsstaten, maar – onder druk van de EU en het IMF – ook in opkomende economieën. Nu ligt het zwaar onder vuur. De vraag is hoe het verder moet. Daarover zijn allerhande meer of minder losse ideeën en voorstellen in omloop. Bestuurskundige ideeën over hoe je organisaties dan moet inrichten, en filosofische en cultuursociologische ideeën over alternatieve waarden. Ik richt mij in deze oratie primair op het laatste: op de vraag naar bindende en inspirerende publieke waarden in de publieke sector, voorbij het 'neoliberalisme'. De meeste voorbeelden die ik gebruik, komen uit de zorg- en welzijnssector omdat ik die het beste ken, maar de problematiek speelt in de hele publieke sector.

Nu de kritiek op neoliberalisme overheerst, is de neiging groot om te denken dat de mensen die neoliberalisme bedachten kortzichtig en dom waren. Maar dat zou een domme en kortzichtige analyse zijn. Neoliberalisme kreeg zeer brede maatschappelijke en politieke steun.

In Nederland heeft alleen de SP zich er altijd van gedistantieerd; alle andere politieke partijen hebben het in meer of mindere mate omarmd. Ze hadden daar ook goede redenen voor. Ik ga de vier belangrijkste beloften van het neoliberalisme met u langs.

Beloften en verdiensten van neoliberalisme

Het neoliberalisme beloofde minstens vier verbeteringen. Ten eerste *innovatie*: de introductie van marktmechanismen en marktprikkels zou ertoe leiden dat innovatie mogelijk werd. Een belangrijk motief voor de introductie van het neoliberalisme was de vermeende inefficiëntie en ondoelmatigheid van de publieke sector. Pleitbezorgers van neoliberalisme schilderden de publieke sector af als een dinosaurus: ‘te omvangrijk, te traag, te ongevoelig, te weinig flexibel, en ernstig onderbemand in de afdeling hersenen’ (Pollitt 2003, p. 32, vertaling ET).

De tweede belofte van het neoliberalisme betrof *efficiëntie*: de introductie van prikkels en sancties zou leiden tot snellere, en kosteneffectievere dienstverlening. Men zou beter werk leveren voor minder geld, doordat kosten en opbrengsten voortdurend helder in kaart gebracht zouden worden. Het neoliberalisme stelde werken bij de overheid voor als nietsnutten, doordat prikkels en controle ontbraken. De toonaangevende auteurs Osborne en Gaebler (1993, p. XV) zeiden het zo: ‘Mijn vriendin werkt niet. Ze heeft een baan bij de overheid.’ Lapzwanzige organisaties en individuen daarbinnen zouden de concurrentie verliezen en verdwijnen.

Een ander argument waarom het neoliberalisme efficiëntie zou bieden, was dat het een einde zou maken aan de trage bureaucratie. In plaats van de stroperige overheid met haar slome ambtenaren, kwamen er ondernemende bedrijven met snelle jongens en meisjes. De gedachte was dat de bureaucratie en de overheid twee handen op één buik waren, en dat een vermarkte publieke sector dus een niet-bureaucratische, ondernemende en efficiënte sector zou zijn (Graeber 2015).

Een derde belofte van het neoliberalisme was *transparantie*, en daarmee herstel van vertrouwen. Transparantie zou een einde maken aan klaplopers die de romans van Voskuil bevolkten: lieden die op kosten van de belastingbetaler op tergend trage wijze onbeduidende en overbodige taakjes uitvoerden. Ook zou transparantie uitbuiting stoppen van dienstbare, bescheiden capabele professionals die feitelijk het werk doen voor zelfingenomen brutale en onbekwame collega's. Zulke ongelijkheid zou zichtbaar worden en worden rechtgetrokken. De overheid zou erop toezien dat diensten en producten vergelijkbaar gemaakt en vervolgens ook vergeleken werden. Deze belofte werd sterker naarmate ICT zulke vergelijkingen op grote schaal mogelijk maakte.

De vierde belofte van het neoliberalisme was *democratie*, althans in de zin van de macht aan de consument. Het neoliberalisme beloofde te 'luisteren naar de stem van de klant' (Osborne en Gaebler 1993, p. 177; zie ook Pollitt 2003) en zou een einde maken aan autoritair en paternalistisch gedrag van hulpverleners. Machtsongelijkheid tussen professionals en klanten zou plaatsmaken voor machtsoverwicht van klanten. Hun vragen en behoeften zouden centraal staan en hun keuzevrijheid gaf hun macht deze af te dwingen. Als het gebodene niet bevalt, zou de klant naar een andere leverancier overstappen.

Enkele van deze beloften zijn de afgelopen decennia ten dele waargemaakt, waarbij moeilijk te bepalen is wat daarbij het aandeel van het neoliberalisme is. Ten eerste heeft er *innovatie* plaatsgevonden, die mogelijk te danken is aan het neoliberalisme. Te denken valt aan avondspreekuren, therapie via internet, en nieuwe kleinschalige niche-organisaties zoals oogklinieken, centra voor eetstoornissen of arbeidsre-integratiebureaus voor werknemers met een burn-out.

Het neoliberalisme heeft ten tweede ook bijgedragen aan meer vergelijkende informatie over kosten en baten, via websites met bijvoorbeeld beste universiteiten, scholen of ziekenhuizen, of

de veiligste, mkb-vriendelijkste of fietsvriendelijkste gemeentes. De transparantiebenchmark 2016 waarmee ik opende, is daar een voorbeeld van.

Ten derde is de belofde *democratie* deels bewaarheid, althans: democratiemet ‘het volk’ in de rol van consument. Studentenevaluaties en patiënttevredenheidsenquêtes bijvoorbeeld worden zeer serieus genomen. De consument heeft het daar maar druk mee. Je kunt geen loket of website meer bezoeken zonder vervolgens achtervolgd te worden door een serie dwingende vragen over je klantervaring.

De belofte van *efficiëntie* lijkt niet ingelost. Dat komt vooral doordat het neoliberalisme veronderstelt dat de overheid – als hoeder van het publieke – altijd klaarstaat als vermarkte organisaties het niet redden, zoals ook is gebeurd bij ziekenhuizen, onderwijsinstellingen en woningcorporaties (en natuurlijk bij banken). De overheid blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van de dienstverlening (Tonkens 2009). Om vanaf die grotere afstand toch controle en toezicht te kunnen houden, eist ze gedetailleerde en omvangrijke rapportages. Vandaar die 191 vragen voor de transparantiebenchmark. De grote verantwoordelijkheid van grote afstand leidt ook tot wat Margo Trappenburg (2011) de *risicoregelreflex* heeft genoemd: de neiging om bij nieuwe problemen nieuwe regels en daarmee extra verantwoording te eisen.

Ondanks deze gedeeltelijke verdiensten van het neoliberalisme genereert het, zoals gezegd, veel kritiek en onvrede. Er is ook veel discussie over de voor- en nadelen van neoliberalisme, verschillende subcategorieën en alternatieve organisatiemodellen (Christensen en Lægread 2007; Pollitt en Bouckaert 2004). Ik wil mij hier echter beperken tot een analyse van waarden die door het neoliberalisme in het gedrang komen. Ik onderscheid er drie.

Bezieling

Een eerste waarde die door het neoliberalisme in het gedrang is gekomen, is *bezieling* (of zingeving). Van bezieling is sprake wanneer

betrokkenen hun praktijk als betekenisvol ervaren en erdoor geïnspireerd worden. Sinds het begin van deze eeuw zijn er veel klachten dat in de publieke sector bezieling heeft plaatsgemaakt voor zorgen over productie en efficiëntie, zoals ik aan het begin aangaf. De publieke sector is gereduceerd tot een optelsom van private individuele belangen (Dugay 2000; Marquand 2004; Moore 1995). De onzichtbare hand van de markt zou van die optelsom van individuele belangen vanzelf een collectief belang maken, maar dat lijkt niet het geval. Wat publiek is en wat een publiek goed is, zijn vragen die in het neoliberalisme niet gesteld kunnen worden.

‘Productie’ en ‘consumptie’ suggereren dat er in de publieke sector producten verhandeld en consumenten bediend worden. Dat er toch decennialang zo gesproken is, noemt Sandel in zijn boek *What money can't buy* (2012) de uitholling (*corrosion*) van de publieke zaak. Die uitholling is in publieke instellingen dagelijks te zien. Bij zorgorganisaties wordt bijvoorbeeld alarm geslagen wanneer er niet voldoende ‘productie’ wordt gedraaid. Managers krijgen dan de opdracht meer te produceren. Dat klinkt onschuldig, maar achter het woord ‘productie’ gaan keuzes en spanningen schuil die onzichtbaar blijven als productie het doel is. Want als de hogere productie gehaald is, kunnen bestuur en toezicht tevreden zijn. Onzichtbaar is dan of de werkdruk nog toelaatbaar is en of de kwaliteit van de dienstverlening nog voldoende is. Meer productie is ook te halen door de makkelijkste klanten eruit te pikken en moeilijke klanten te weren (vgl. Soss, Fording en Schram 2011). Wat dat met de kwaliteit doet, raakt buiten beeld. In een briefing aan de raad van bestuur van een grote GGZ-instelling ter voorbereiding van een discussie over marktwerking, werd de vraagstelling als volgt verwoord:

Kunnen we een cliënt ook zeggen te gaan stoppen met een behandeling (mede) vanwege financiële redenen en waar ligt de grens? Kunnen we bepaalde groepen niet meer in behandeling nemen omdat van tevoren reeds te zien is dat daar verlies

op wordt geleden, wie bepaalt dat, hoe communiceer je dat? Kunnen we groepen naar ons toe trekken omdat ze markttechnisch interessant zijn en hoe doen we dat dan?

Het publieke doel van de GGZ en de publieke waarde die zij wil creëren, zijn hier totaal buiten beeld.

Vaak wordt er een tegenstelling gemaakt tussen bewogen, geëngageerde professionals versus geldbeluste managers en bestuurders die niets geven om publieke doelen. Die tegenstelling is echter te simpel. Er zijn zeker spanningen tussen de oriëntaties van professionals, managers en bestuurders, maar die hebben veel meer te maken met hun positie en verantwoordelijkheden dan met hun karakter of intentie. Zo laat Jason Rodriguez in zijn etnografische studie naar verpleeghuizen in de VS, *Labors of love*, overtuigend zien dat zorgverleners en managers gezamenlijk gericht zijn op goede zorg. De wijze waarop de zorg georganiseerd is, drijft hen echter uit elkaar en leidt tot een stille strijd tussen beide.

Deze strijd gaat ten eerste over de verhouding tussen registreren en zorg verlenen. Verzorgenden moeten rapportages schrijven, terwijl intussen bellen afgaan van patiënten die acuut hulp nodig hebben. Dus breken ze hun rapportage af en schieten te hulp. Voor managers heeft goede rapportage echter prioriteit: het is de voorwaarde om faillissement te voorkomen en zorg te kunnen blijven leveren. Keer op keer proberen ze het belang van goede rapportage aan hun werknemers uit te leggen. Tevergeefs. Waarop ze concluderen dat het personeel dom en lui is. En in een van de onderzochte verpleeghuizen is het registratiesysteem hierop zelfs aangepast: je kunt alleen een voltooide registratie opslaan. Als een verzorgende weggrent om een patiënt in nood te helpen, blijft de onvoltooide registratie niet bewaard en moet de verzorgende helemaal opnieuw beginnen. Dat zal haar leren registraties te laten voorgaan!

De strijd gaat niet alleen over de tijd besteed aan registratie versus zorg, maar ook over de manier van registreren. Afhankelijke

patiënten scoren beter, want die leveren meer op dan zelfstandige. Verzorgenden moeten registreren of demente mensen bijvoorbeeld zelfstandig eten. Als het lukt om demente mensen zelfstandig te laten eten, is dat een bron van trots en voldoening. Van de drie maaltijden op een dag lukt dat zelden altijd, maar één of twee keer is ook al mooi. Het registratiesysteem staat echter alleen ‘wel of niet zelfstandig’ eten toe. Managers dringen aan op *niet* zelfstandig, want dat brengt meer geld binnen. Verzorgenden vinden het echter beroepsonteerend om te registreren dat iemand afhankelijk is als het succes om iemand zelfstandig te laten eten nu juist is wat je repetitieve en zware werk zin geeft! Ze willen eerlijk kunnen opschrijven wat ze doen, en hun bronnen van trots moeten daarin herkenbaar zijn. Dat managers dit niet honoreren, toont voor verzorgenden aan dat managers geldbe-lust, kil en harteloos zijn en geen klap om de zorg geven.

Bezieling gaat ten tweede verloren doordat verantwoording is ingericht op zo goed mogelijk scoren, opdat je zo hoog mogelijk in de lijstjes en tophonderds komt. Een ziekenhuis dat patiënten kort voor hun sterven nog naar een verpleeghuis of naar huis verplaatst, heeft minder sterfgevallen. Belangrijk, want verzekeraars gebruiken relatief lage sterftecijfers (uitgedrukt in HSRM: Hospital Standardized Mortality Ratio) als kwaliteitscriterium. Onder wetenschappers is deze maatstaf sterk omstreden; de HSRM straft ziekenhuizen die bijvoorbeeld meer ernstig zieke patiënten opnemen en leidt eerder tot strategisch datamanagement dan tot kwaliteitsverbetering (Van Gestel et al. 2012; Lilford et al. 2004). Gelukkig hebben professionals ondanks het neoliberalisme vaak nog veel burgerzin en zijn ze zeer met de patiënt begaan. Neoliberalisme parasiteert op een humuslaag van burgerzin die het zelf niet aanwakkert, laat staan onderhoudt.

Dit staat op gespannen voet met een klassiek kenmerk van professionaliteit: zo goed mogelijk worden in je vak door van elkaar en van je eigen fouten te leren. Verantwoording is leerzaam, en draagt bij aan bezieling wanneer ook fouten eerlijk (en dus in een beschermde, vertrouwde omgeving) gerapporteerd mogen worden. Experimenten

met meer leerzame, straf-vrije verantwoording wijzen erop dat dit vermijdbare sterfte effectiever bestrijdt (Khuri, Daley en Henderson 2002).

Ontzieling is, ten derde, een gevolg van de standaardisering van werk. Standaardisering wordt vaak verdedigd in termen van kwaliteit: als huisartsen met standaarden werken, verhoogt dit de kwaliteit van hun werk. Standaardisering is ook handig voor externe controle: als iedereen op dezelfde manier werkt, is het gemakkelijker om van buitenaf de kwaliteit te controleren en te vergelijken.

Er zijn twee vormen van standaardisering: de standaard als hulpmiddel of als dictaat. Van de standaard als hulpmiddel mag de behandelaar om goede redenen afwijken, van de standaard als dictaat niet. Voor een goede ergotherapeutische behandeling voor een patiënt die na een hartaanval moet revalideren bijvoorbeeld, kun je standaarden opstellen. Zo'n standaard kan hoogstens een hulpmiddel zijn, vindt een ervaren ergotherapeut. Want toepassing hangt vooral af van de dagelijkse routines, werkomstandigheden van een patiënt, van wat ze graag doet en van de steun van naasten. De beroepstrots van de ergotherapeut is om iedere unieke patiënt precies dat aan te bieden en die oefeningen te geven die aansluiten bij haar levensstijl en achtergrond. De verzekeraar vindt dit echter niet goed controleerbaar. Die verlangt standaardvragenlijsten en standaardbehandelingen, met de standaard als dictaat. Veel slechter voor de patiënt en een miskening van haar jarenlange ervaring, vindt de ergotherapeut. Een regelrechte aanslag op haar bezieling en haar beroepseer.

In de literatuur over publieke organisaties wordt inmiddels wel erkend dat we deze te lang langs de meetlat van private organisaties hebben gelegd. Publieke instellingen hebben morele, individuele preferenties overstijgende doelen als ontwikkeling, veiligheid of gezondheid, zo wordt nu breed erkend (Dugay 2000; Marquand 2004; Moore 1995). Mark Moore spreekt van publieke waarde: publieke instellingen creëren publieke waarde, niet te verwarren met private

waarden als winst (Moore 1995; 2000). Deze gedachte heeft zich echter nog nauwelijks in beleid en praktijk gevestigd.

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 kortetermijnbeleid. Organisaties in de publieke sector hebben vaak nog slechts een tijdshorizon van hoogstens de volgende aanbestedingsronde, fusie of overname, met bijbehorende onzekerheid en korte horizon van werknemers. Professionals durven in die context geen kritiek te hebben, zo maakte Margo Trappenburg in het vorige uur indringend duidelijk wat betreft het maatschappelijk werk. Wie kritiek heeft, is de eerste die eruit vliegt of een rotklus krijgt bij de volgende aanbesteding of reorganisatie. Dergelijk kortetermijnbeleid tast het vertrouwen van professionals in de instelling aan.

Veel professionals voelen zichzelf daarnaast ook gewantrouwd, vooral als gevolg van de talrijke rapportage-eisen en standaardisering. Ziekenhuizen moeten bijvoorbeeld rapporteren over ongeveer 1700 kwaliteitsindicatoren. Er is, in termen van de bestuurskundige Michael Power, sprake van een ware ‘audit-explosie’ die vertrouwen moest genereren maar leidt tot meer wantrouwen (Power 1997). Margo Trappenburg haalt (in een artikel uit 2006) Graham Lock aan, die de audit-explosie beschrijft als een maatschappelijke neurose: ‘Net als een neuroot die zijn handen duizend maal per dag wast, zo kan onze hyperrationele samenleving niet ophouden met alsmaar meer verfijnde instrumenten te produceren om zichzelf duizend maal per dag te meten en controleren’ (Lock 2005, geciteerd in Trappenburg 2006, p. 48-49).

Top-zoveels pakken voor de meeste mensen teleurstellend uit (Tonkens en Swierstra 2008). Iedere wedstrijd leidt immers tot een paar winnaars en een heleboel verliezers, zoals Michael Young in 1958

al opmerkte bij de opkomst van de meetbare samenleving (Young 1958). De meeste scholen horen niet bij de top. En de wijze waarop de top wordt samengesteld, is omstreden. Veel sterfgevallen in ziekenhuizen bijvoorbeeld zien verzekeraars als teken van lage kwaliteit. Hoge sterfte kan echter veroorzaakt worden door talloze factoren die niets met de kwaliteit te maken hebben, zoals veel onveilige verkeerssituaties of oude mensen in de omgeving (Van Gestel et al. 2012). Na verrekening hiervan als gevolg van protest van ziekenhuizen, komen er andere ziekenhuizen als slecht uit de vergelijking die met andere te verrekenen factoren komen, bijvoorbeeld specialisatie in behandelingen met een hoog sterfterisico.

De bestuurskundige Christopher Pollitt en collega's (2010) noemen dit proces de 'logica van escalatie': meten en vergelijken roept slechts meer vragen op naar meten en vergelijken, die op hun beurt weer vragen oproepen. Benchmarks als de HSRM leiden daardoor vooral tot ingrepen in de registratie, niet in de kwaliteit (Hood 2007). Dat verklaart bijvoorbeeld dat het Ziekenhuis Tjongerschans in Heerenveen in één jaar van plaats 79 naar plaats 4 kon promoveren. Kwaliteit kun je niet zo snel verbeteren, maar registratie wel.

Kortom: transparantie is een fata morgana. Het streven ernaar kost echter heel veel tijd en daarmee geld, dat niet naar de dienstverlening zelf maar naar de controle ervan gaat. Dit roept weer vragen op over de kwaliteit van de controle zelf, die ook weer tot controle leiden. Immers, zo betoogde Trappenburg al, als we de professionals niet vertrouwen, waarom zouden we dan wel vertrouwen stellen in hun controleurs? En de controleurs van de controleurs? Dus ook daar zien we de logica van escalatie, waarbij iedere nieuwe controleur zelf object wordt van controle. Ook de transparantiebenchmark wordt gebenchmarkt.

Twee oplossingsrichtingen zijn de afgelopen jaren vaak aangegeven 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 profes-

sionals hebben Trappenburg en ik ook bepleit, net als vele anderen (Tonkens 2008; Trappenburg 2006; Tweede Kamer 2008; Raad van State 2003; RMO 2003; WRR 2004). Wij doelden daarbij op discretionaire ruimte: ruimte dus om zich te verantwoorden op manieren die professionals zelf als leerzaam en zinvol ervaren, die recht doet aan bronnen van trots en aan het feit dat veel mensen niet door prikkels maar door idealen worden gedreven. Ruimte dus ook om iedere cliënt als uniek te mogen behandelen wanneer daar aanleiding voor is. ‘Meer ruimte voor professionals’ is zelfs in 2007 in het regeerakkoord beland.

Meer ruimte voor professionals is ook een belofte van het gedecentraliseerde zorg- en welzijnsbeleid. Zogeheten sociale wijkteams hebben samen de verantwoordelijkheid voor zorg en welzijn van alle burgers in een wijk. In het project *De beloften van nabijheid* onderzoeken wij in hoeverre er inderdaad sprake is van meer discretionaire ruimte voor professionals en wat dit betekent voor de interactie en het vertrouwen tussen burgers en professionals.

Herstel van vertrouwen wordt ook gezocht in informalisering. Er is sprake van een verplaatsing van vertrouwen van gevestigde, vaak grote en formele organisaties naar informele, kleinschalige initiatieven. Dit is typerend voor de participatiesamenleving (Tonkens 2014). Informele kleinschalige organisaties, van energie- en zorgcoöperaties tot en met deelinitiatieven als Peerby, zien veel mensen als vertrouwenwekkend vanwege de belofte van nabijheid die ze in zich dragen. In informele organisaties lijkt vertrouwen gemakkelijker te worden geschonken en worden risico’s ook gemakkelijker geaccepteerd. Als je misselijk wakker wordt de dag na de buurtbarbecue zul je minder snel de kok aanklagen dan wanneer je de vorige avond in een restaurant hebt gegeten. In hoeverre wijkteams en sociale netwerken inderdaad bijdragen aan herstel van vertrouwen, is een van de vragen van ons onderzoek.

Burgerschap

Een derde waarde die in het gedrang komt, is mondigheid als pijler van 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 onlangs een wethouder van een lommerrijke gemeente te horen. Mondige consumenten in de publieke sector kunnen zich beperken tot één taak, namelijk het uitdrukken van hun voorkeur via hun keuzevrijheid. Dit is eenrichtingsverkeer zonder uitwisseling van visies. Als iemand toch terugpraat, hangt het van zijn marktwaarde af of je naar hem moet luisteren.

(Paradoxaal genoeg hebben we op de markt van consumptiegoederen meer gelegenheid om publieke afwegingen te betrekken bij onze keuzes dan in de publieke sector. We kunnen bijvoorbeeld vaak kiezen voor duurzame producten, gemaakt onder deugdelijke arbeidsomstandigheden. In de publieke sector is daarentegen weinig ruimte voor dergelijke afwegingen. Er zijn bijvoorbeeld geen zorgverzekeraars in de zorg die zich profileren op solidariteit of duurzaamheid. Integendeel: verzekeraars mikken bijvoorbeeld in hun marketing op egoïstische consumenten die alleen willen betalen voor andere hoger opgeleiden, en niet voor kraamzorg als hun kinderen uit de luiers zijn.)

Mondig burgerschap in de publieke sector vereist veel meer interactie en publieke afweging dan mondig consumentisme. Het vertrekpunt van mondige burgers wordt niet gevormd door hun individuele voorkeuren, maar door hun waarden en visies. Met de dominantie van de mondige consument over de mondige burger raakten zulke publieke dialogen over waarden en visies in de verdrukking. Veel mensen zijn weliswaar ontevreden over de publieke sector, maar die onvrede leidt zelden tot publieke dialoog en debat. Daartoe voelen veel mensen zich te machteloos, zo laat Menno Hurenkamp treffend zien in zijn (later dit jaar te verschijnen) proefschrift over hedendaags burgerschap. In zijn interviews met een representatieve groep van 54 Nederlanders komt op dit punt een eenduidig beeld naar voren:

‘Geluk en tevredenheid worden (...) geschetst in de kleine actie en de nabije omgeving, maar naar de grotere gemeenschap wordt overwegend met argwaan gekeken. In nagenoeg ieder gesprek lieten jong en oud zich (...) uit over het feit dat “vroeger” meer sprake was van collectieve oplossingen dan tegenwoordig. (...) men bewaart een ontevredenheid over moeilijk grijpbaar geachte “grote” kwesties die samenhangen met onmacht in de werksituatie. Werkgevers sturen vooral op resultaat en op flexibele contracten, en kritische sociale instanties ademen wantrouwen uit (...). Dan dringt zich nostalgie op over een tijd waarin meer over het geheel werd nagedacht’ (Hurenkamp [te verschijnen], p. 167, concepttekst).

Hurenkamp wijst erop dat eerdere publicaties zoals *Onzeker bestaan* van Will Tinnemans (2009) en *The weight of the world* van Pierre Bourdieu (1999) een vergelijkbaar beeld geven. Met de verschuiving van de mondige burger naar de mondige consument is een breed gedeelte politieke machteloosheid ontstaan. Dit komt natuurlijk niet alleen door het neoliberalisme, maar ook door bijvoorbeeld europeanisering en globalisering.

Ook de systemen van verantwoording die in het neoliberalisme zijn ontwikkeld, zetten de consument in het zadel, ten koste van de burger. Consumenten dragen geen verantwoordelijkheid voor voortgang en kwaliteit van diensten, en kunnen vrijblijvend hun mening geven. De mondige consument eist voor zichzelf het beste op, en hoeft zich niets gelegen te laten liggen aan het publieke belang of het belang van derden. In de eerdergenoemde lommerrijke gemeente is een vakantie-kinderopvang. Het aantal plaatsen is beperkt, vooral doordat het niet lukt om meer vrijwilligers te krijgen. Ouders van kinderen voor wie geen plek meer was, eisten met advocaten alsnog een plek op of dumpten hun kind er 's morgens voor de ingang. Slechts met veel politiemacht is dit ten einde gekomen, vertelde de voorma

lige burgemeester mij. De mondige consument was hier prominent aanwezig, de mondige burger schaars.

Hoe verder?

Hoe kunnen bezieling, vertrouwen en burgerschap heroverd worden in de publieke sector? Voor de beantwoording van deze vraag maak ik even een uitstapje naar het recente boek van de moreel psycholoog Jonathan Haidt. Haidt betoogt in *The righteous mind* (2012) 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 de 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 op autonomie.

Dergelijke categorisering van moreel gedrag en moreel redeneren zijn vaker gemaakt. De Franse wetenschappers Boltanski en Thévenot onderscheiden in hun fameuze *On justification* zes tamelijk vergelijkbare morele ‘rijken’. De Duitse en Engelse Verweij en Thompson maken een enigszins verwante indeling in vier soorten morele oriëntaties. Ik ga hier echter door op Haidt – niet omdat hij de interessantste denker is, maar omdat hij een claim heeft over een morele blinde vlek die mij ook in het neoliberalisme treft. Haidt betoogt dat mensen – en vooral de progressieven onder hen – in WEIRD-samenlevingen een blinde vlek hebben voor collectieve morele waarden. Voor heiligheid, loyaliteit en gezag dus. Progressieven in zulke samenlevingen 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 die dus niet WEIRD zijn – hebben volgens

Haidt een breder moreel palet. Collectivistische waarden worden door conservatieven gemonopoliseerd. 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. Het gaat mij om zijn claim over de morele kosten van de eenzijdige nadruk op individualistische waarden die ook het neoliberalisme kenmerkt. 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? Ik zal beargumenteren dat voor bezieling vooral roeping opnieuw doordacht moet worden, voor vertrouwen vooral loyaliteit, en dat voor burgerschap vooral overdenking van gezag nodig is. Een verschil is wel dat Haidt vooral zoekt naar herstel van collectivistische waarden in een tribale context, terwijl ik zoek naar een nieuwe balans tussen collectivistische waarden en individualistische waarden in een moderne, pluralistische context.

Heiligheid en roeping

Wat is in de publieke sector heilig? Wat is te belangrijk om instrumenteel te laten zijn aan iets anders? De Amerikaanse filosoof Paul Woodruff (2014) 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 weigeren hiërarchie aan te brengen tussen het alledaagse en iets waarvoor eerbied gepast is. We ontmaskeren schijnbaar grote daden in termen van kleinzielige belangen. We brengen ze terug tot ons formaat. We ontwaren niets meer waarvoor we terugdeinzen, we verklaren niets heilig. We voelen dus ook geen eerbied of ontzag. Waar we dat zouden dreigen te voelen, gaan we snel over tot ontmaskering.

Wie niets heilig vindt, en dus geen eerbied of ontzag kent, ziet er, aldus 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

marktdenken waar Sandel over spreekt. 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. Toegespit op de publieke sector is de vraag wat daar, naast autonomie, als heilig en ontzagwekkend geldt of zou kunnen gelden. Welke noties van het goede zijn niet instrumenteel voor iets anders, zoals efficiëntie, klanttevredenheid, transparantie of winst?

In dezelfde lijn betoogt de filosoof en econoom Albert Hirschman (1985) dat we in de economie streven (*striving*) moeten erkennen. Dominante economische theorie gaat er volgens Hirschman veelal van 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 ze het belang groot vinden, ongeacht – en vaak ondanks – de (lage) kans op succes. Niet de kans op succes maar het streven naar belangrijke, moeilijk bereikbare doelen zet veel mensen in beweging, aldus Hirschman. Denk aan de verzorgenden in het onderzoek van Rodriguez die er beroepstrots aan ontlenen wanneer dementen die vaak niet zelfstandig eten, dat dankzij hun interventies soms toch (even) doen.

De socioloog Eliot Freidson (2001) bepleit herwaardering van de notie van (seculiere) roeping. De kern van publieke professionaliteit is volgens hem een ‘seculiere roeping’ om transcendente doelen zoals veiligheid, rechtvaardigheid, ontwikkeling of gezondheid te dienen. Roeping impliceert een zekere mate van zelfopoffering en egoloosheid: er zijn grotere en belangrijker zaken in het leven dan je eigen welzijn en je eigen gevoel van inspiratie. Bezieling gaat over je eigen gevoel van inspiratie, maar roeping is groter dan dat.

Roeping is een plechtig antwoord op de vraag naar de intrinsieke doelen van een praktijk (vgl. MacIntyre 1984). In de publieke sector gaat het om publieke waarden (*public value*), betoogt – zoals gezegd – de invloedrijke bestuurskundige Mark Moore (1995; 2000). De notie van roeping voegt daaraan toe dat actoren een bijzonder engage-

ment kunnen hebben met die interne doelen, dat de motor is voor het blijven najagen van die doelen in weerwil van tegenstand.

Roeping is echter ook een riskante notie, in twee opzichten. Ten eerste brengt de notie van roeping het risico van bombastische gewichtigheid, intolerantie en hypocrisie met zich mee: als je met iets hoogstaands bezig bent, moet je dan zelf ook niet hoogstaand zijn? En kun je dan wel verdragen dat anderen het leven in voor jou loodzware kwesties vederlicht nemen? Om dat soort risico's in te dammen, onderstreept een liberale en humanistische benadering van heiligheid en roeping daarom ook humor en zelfspot (Tonkens en Swierstra 2006). Alleen met humor en zelfspot zijn roeping, eerbied of heiligheid te combineren met pluriformiteit. 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 (Ben-Amos 1973; Norrick en Spitz 2008; Whitfield 1986).

Het tweede risico van erkenning van roeping is dat men denkt dat het dan wel gratis kan. Voor wie zo gedreven is, is geld te ordinair. Dit is een klassieke valkuil voor vrouwenwerk waartegen Marie Kamphuis fel gekant was, zoals we zojuist van Margo Trappenburg geleerd hebben. Het is ook een belangrijke reden waarom de notie van roeping in de jaren zeventig onder vuur is komen te liggen. Het gaat dan om de gedachte dat we wel flink kunnen bezuinigen op de publieke sector (vooral zorg en welzijn en kunst en cultuur), want de mensen daar doen het toch vanuit roeping, niet voor het geld. Ook in de participatiesamenleving is roeping een gevaarlijke notie: daar worden immers al heel veel professionele betaalde krachten vervangen door vrijwilligers. Roeping kan gemakkelijk misbruikt worden om vrouwen hun het de afgelopen decennia zo zwaar bevochten betaalde werk in zorg, welzijn kunst of cultuur te ontnemen, of de voorwaarden daarvoor te verslechteren. Roeping en betaling moeten we dus in elkaars verlengde zien, niet als tegenstelling. Roeping gaat er niet over dat je het wel even gratis erbij kunt doen omdat je je toch wel geroepen voelt. Roeping gaat erover dat we erkennen dat veel mensen niet

alleen door prikkels, maar vooral door idealen gedreven worden. De mate waarin ze daardoor gedreven worden, hangt af van de inrichting van de publieke sector zelf. Het is dan zaak die zo in te richten dat roeping daarin erkenning en ondersteuning krijgt, inclusief fatsoenlijke betaling en inclusief humor en zelfspot.

Er zijn ook auteurs die het heilige nu juist in het profane zoeken. Juist het alledaagse geploeter verdient onze eerbied, betoogt bijvoorbeeld Richard Sennett (2008). Het alledaagse geploeter tot het uiterste vervolmaken, dat zou je als ambachtelijkheid kunnen begrijpen. We moeten ons alledaagse bestaan niet proberen te ontstijgen, we moeten er juist middenin gaan zitten, vindt Sennett. Een zinvol bestaan is bij uitstek te vinden in ambachtelijkheid: in iets heel goed willen doen om de activiteit zelf, niet ter wille van een hoger doel.

Wat zou herwaardering van roeping en ambachtelijkheid in de praktijk kunnen betekenen? Het zou bijvoorbeeld een taboe kunnen impliceren op de ziellose, beledigende taal van productie en prikkels. En een taboe op het woord 'weerstand': volwassen mensen hebben bezwaren. De term 'weerstand' duidt erop dat je mensen niet serieus neemt in wat zij zelf goed achten. Herwaardering van roeping en ambachtelijkheid zou ook betekenen dat protocollen alleen nog hulpmiddel zijn en geen dictaat. En dat professionals zich wel moeten verantwoorden, maar op een manier die leerzaam is voor hun praktijk. Verantwoording wordt dan niet langer ingericht vanuit een panoptische blik, maar vanuit een lokale, relationele blik. De Inspectie voor de Gezondheidszorg of de Inspectie van het Onderwijs verandert van een panoptisch centrum in een genootschap van handelsreizigers in goede praktijken. Verantwoording blijft zoveel mogelijk binnen relaties. Het streven naar totale transparantie wordt vervangen door lokale, relationele transparantie. Op dit moment wordt wel gezocht naar meer kwalitatieve manieren van verantwoording die meer recht doen aan de worstelingen van professionals en burgers ten behoeve van de kwaliteit van het bestaan (Den Uijl en Van Zonneveld 2015). Erkenning van roeping en ambachtelijkheid zou ten slotte betekenen

dat we voldoende budget ter beschikking stellen om de mensen die we aan het werk zetten, dat werk ook fatsoenlijk te laten doen, tegen een fatsoenlijk loon.

Roeping en ambachtelijkheid zijn twee manieren om een progressief antwoord te geven op de vraag welke collectivistische waarden in de publieke sector heilig zijn. Heilig in de zin van dat ze te belangrijk zijn om in dienst te staan van iets anders. Voor mijn collega-zorghouders is het antwoord daarop: zorg, in de brede zin van onderhoud van ons bestaan (Tronto 1993; 2013). Een vraag voor onderzoek is wat in de publieke sector – naast autonomie – heilig is en in hoeverre en op welke wijze roeping en ambachtelijkheid en de brede zorgethische notie van zorg daarin een rol spelen. Niet alleen door mensen te bevragen over wat zij heilig achten in weerwil of wellicht juist dankzij het neoliberalisme, maar vooral ook door te observeren wat zij doen. Wie behandelt in de praktijk wat wanneer als heilig, en in hoeverre, tussen wie en wanneer zijn er conflicten over wat heilig is?

Loyaliteit

De tweede collectieve waarde die Haidt onder de aandacht van progressieven wil brengen, is loyaliteit. Progressieven associëren loyaliteit volgens Haidt met partijdigheid en verstikkende, bekrompen onvrijheid. Progressieven zien de samenleving als een optelsom van vrije individuen voor wie negatieve vrijheid het hoogste goed is. Zo'n samenleving 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 groepsvorming; op de formatie van 'samenhangende coalities' (Haidt 2012, p. 163). Loyaliteit gaat dus om 'bonding': om verbondenheid met soortgelijken. Het is een tribale notie, geeft hij toe, want wij zijn afstammelingen van tribalen en we zijn dol op tribalisme. Dit lijkt me niet het soort binding dat in een pluriforme, multiculturele samenleving erg behulpzaam is voor een vreedzame samenleving. Tribalisme impliceert stammenstrijd en corruptie. Tribalisme is een majeur probleem van dit moment, geen

oplossing. Haidts tribale begrip van loyaliteit noem ik ‘groepstrouw’, ter onderscheiding van een meer progressieve vorm van loyaliteit.

Een progressieve notie van loyaliteit heeft als context een pluri-forme samenleving, en heeft betrekking op het overbruggen van verschil. Niet door verschil op te heffen, maar door het te bevragen en ‘uit te houden’. Een progressieve notie van loyaliteit zal eerder in de buurt komen van ‘solidariteit’: een oude notie van actieve verbondenheid met vreemden waar progressieven zich lange tijd mee onderscheidden van conservatieven.

Voor zo’n progressieve notie van loyaliteit kunnen we wederom te rade gaan bij Albert Hirschman (1970). Trappenburg (2006) sprak tien jaar geleden de hoop uit dat professionals en burgers zich niet langer uit elkaar laten drijven en gezamenlijk tegen de audit-explosie in opstand komen. Hier en daar is dat ook gebeurd, maar toch is de vraag: wat staat hun in de weg? Op de vraag wat mensen belemmert om in organisaties hun stem te verheffen, had Hirschman in 1970 een – daarna klassiek geworden – antwoord: om je stem te verheffen, is loyaliteit nodig. Een gevoel van verbondenheid met die organisatie en haar interne doelen. Bij onvrede over de koers kunnen mensen opstappen (*exit*) of hun stem verheffen (*voice*). Opstappen is gemakkelijker; je stem verheffen, vereist inspanning en leidt tot confrontatie. Het vereist loyaliteit. Loyaliteit motiveert om te blijven als het je niet bevalt en je stem te verheffen in plaats van er meteen vandoor te gaan.

Loyaliteit in deze betekenis is, zoals gezegd, verwant met solidariteit, maar het is niet hetzelfde. Loyaliteit geeft uitdrukking aan je historisch gegroeide verbondenheid met een organisatie en haar doelen. Loyaliteit impliceert langdurige betrokkenheid, een verbondenheid met huid en haar, meer vergelijkbaar met een huwelijk dan met een solidariteitsbetuiging.

Loyaliteit is echter met het neoliberalisme weggeorganiseerd. De flexibilisering van de arbeidsmarkt, in de publieke sector gecombineerd met de vele fusies, reorganisaties en aanbestedingsprocedures en gedwongen ‘zelfstandigheid’ als zzp’er, verhindert loyaliteit.

teit van organisaties aan werknemers en omgekeerd. Organisaties verwachten overigens vaak wel loyaliteit van werknemers. De asymmetrie van wel vragen maar niet geven, leidt tot cynisme: werknemers die toegewijd zijn aan de zaak maar niet aan de organisatie (Rodriguez 2014; Hurenkamp [te verschijnen]).

Loyaliteit van burgers is eveneens weggeorganiseerd. Voor de marktwerking werd *exit* van je zorgverzekering bijvoorbeeld gestraft met een hogere premie. Hoe langer je lidmaatschap, en hoe loyaler je dus was, des te minder premie je betaalde. Ook van de thuiszorg was je geen klant maar lid. Het neoliberalisme heeft hier een streep door gehaald: voortaan moest je op ieder moment vrij kunnen kiezen waar je diensten wilt afnemen, en langdurig lidmaatschap verstoort deze vrijheid slechts. De publieke sector is georganiseerd rond *exit*, grotendeels ten koste van *voice*. De audit-explosie staat in dienst hiervan: de keuzewebsites en top-zoveels moeten de consument helpen deze keuzes te maken. Laag scorende organisaties en professionals zal de consument niet kiezen of verlaten, dus de dreiging van *exit* is sturend.

Lidmaatschap heeft de afgelopen decennia sterk aan populariteit ingeboet (De Hart 2005). In plaats van de zware gemeenschap met levenslang lidmaatschap kwam de lichte gemeenschap, zo betoogden Jan Willem Duyvendak en Menno Hurenkamp (2004). De lichte gemeenschap is een informeel, los netwerk. Je komt er niet zo gemakkelijk in, want voor de lichte gemeenschap moet je de juiste mensen kennen. (De zware organisatie als een vakbond of politieke partij is meestal beter toegankelijk; jezelf opgeven als lid is voldoende.) Aan lichte gemeenschappen doen mensen mee zolang deelname bevalt. Deze lichte ongebondenheid heeft in de publieke sector de parallel in het gemakkelijk kunnen toetreden tot en verlaten van bijvoorbeeld verzekeraars en nieuwe lichte organisaties als burgerinitiatieven, coöperaties (Suarez Muller en Felber 2016) of spontane organisatie als *flash mobs* (Kaulingfreks en Warren 2010).

Toen het CDA in de jaren negentig de ‘zorgzame samenleving’ afkondigde, kwam dat de partij vooral op kritiek en spot te staan.

Onze samenleving was toen nog in de ban van meer individualisering en meer vrijheid. Nu is er meer behoefte aan saamhorigheid en gemeenschapszin. De participatiesamenleving belooft saamhorigheid en gemeenschapszin in lichte gemeenschappen van burgerinitiatieven en ‘sociale netwerken’. Mogelijk verklaart dit dat er zo weinig protest is tegen de participatiesamenleving. Elkaar alledaags helpen in sociale netwerken, en de handen ineenslaan en samen buurtmoestuinen, energiecoöperaties en burenhulpcentrales oprichten – dat is het beeld van een moderne gemeenschap die bindt maar tegelijkertijd de vrijheid van het individu respecteert. Of de participatiesamenleving deze belofte ook waarmaakt, is een vraag voor onderzoek. Burgerinitiatieven lijken vooral lichte gemeenschappen te creëren met kwetsbare, vaak kortstondige binding en loyaliteit. En ‘sociale netwerken’ zijn, als het om zorg en hulp gaat, vaak niet licht maar loodzwaar: ze zijn namelijk vaak beperkt tot de klassieke zware gemeenschap van gezin en familie, zo is onze voorlopige indruk in het onderzoek *De beloften van nabijheid* (Kampen, Bredewold en Tonkens 2016).

Ook naar solidariteit en loyaliteit in de publieke sector wil ik de komende jaren vanuit mijn leerstoel onderzoek doen, samen met collega’s. Het internationale onderzoeksnetwerk ‘solidarity in diversity’ biedt daartoe een goede inbedding. Wat kan loyaliteit in de praktijk betekenen? Hoe kunnen in een pluriforme samenleving met pluriforme organisaties toch binding, loyaliteit en solidariteit ontstaan? Onder welke condities kunnen loyaliteit en binding samengaan met vrijheid voor het individu om de eigen gemeenschap te bekritisieren en te bespotten? Hoe krijgen solidariteit en loyaliteit vorm in organisaties, maar ook in nieuwe gemeenschappen, zoals buurten, internetgemeenschappen (online-communities), burgerinitiatieven, zorg- of energiecoöperaties, of burgerraden? Onder welke voorwaarden ontstaat in zulke nieuwe en vaak lichte organisaties toch loyaliteit en binding voor langere tijd? In hoeverre zijn er binnen sociale netwerken en burgerinitiatieven nieuwe gemeenschappen te

vinden die zowel binding organiseren als vrijheid voor het individu om deze te bespotten en te bekritisieren zonder verstoten te worden?

Gezag

Gezag is de derde collectieve notie die Haidt onder de aandacht van progressieven wil brengen. Gezag klinkt hun ongeveer even archaisch in de oren als roeping. Progressieven hanteren volgens Jonathan Haidt een platte notie van gelijkheid: iedereen is eigenlijk gelijk en zou daarom een gelijke positie moeten hebben. Elke hiërarchie is een aantasting van vrijheid en gelijkheid en daarom problematisch. Geen enkele persoon mag zich boven een ander stellen. Progressieven associëren gezag met bevelen en gehoorzamen, en dus met 'vroeger'. Nu hebben we gezag niet meer nodig, nu zijn onze verhoudingen immers gedemocratiseerd. Het neoliberalisme sluit daar goed op aan. De klant is het hoogste gezag; professionals en bestuur moeten de klant dienen. Dat klinkt egalitair.

Maar schijn bedriegt. Ook in een democratische en egalitaire samenleving bestaan gezagsverhoudingen. Het democratisch gesprek tussen gelijken moet ook een keer afgerond worden, en als er geen consensus is, moet iets of iemand de doorslag kunnen geven. Iemand die daartoe gelegitimeerd is. Burgerschap, zo stelde Aristoteles al, is regeren en geregeerd worden. Als er geen consensus ontstaat, hakt iemand die het gezag daarvoor heeft, de knoop door. Gezag is gelegitimeerde macht, te onderscheiden dus van dwang of onderdrukking.

In plaats van persoonlijk gezag kwam echter geen gelijkheid, maar onpersoonlijke macht. De eerder besproken verantwoordings-systemen zijn vaak uitermate autoritair. Verantwoordingsystemen schrijven onverbiddeijk voor wat transparant moet zijn, wie ervoor moet zorgen dat deze transparantie gerealiseerd wordt en wat als goed werk geldt en wat niet. Professionals noch managers hebben veel te zeggen over de wijze waarop en de zaken waarvoor zij zich moeten verantwoorden. De transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken is daarvan een goed voorbeeld.

De vraag wie dit transparantiewerk moet verrichten – als het al verricht moet worden – wordt niet expliciet gesteld; stilzwijgend wordt dit op autoritaire wijze bij uitvoerend professionals neergelegd. De gevolgen van de uitkomsten van de verantwoording worden vaak al even autoritair vastgesteld: als u zelf die 191 vragen niet beantwoordt, doen onze accountants dat wel, maar dan op onze wijze. Kortom: het negeren van gezag heeft ons opgescheept met autoritaire verantwoordings-systemen.

Teneinde beter vorm te geven aan burgerschap in de publiek sector, acht ik het noodzakelijk om gezag te heruitvinden in een egalitaire, democratische setting (vgl. Brinkgreve 2012). Gezag is een cruciale, veronachtzaamde component van een democratische cultuur, zo zal ik hierna betogen. Gezag begrijp ik daarbij als een praktijk. Hoe ‘doen’ we gezag in een democratische en egalitaire setting? Modern gezag is hiërarchisch, maar komt niet noodzakelijk van de hoogstgeplaatsten of de hoogstopgeleiden. In sommige ziekenhuizen bijvoorbeeld staat bij de ingang van de operatiekamer een mbo’er die de taak heeft om te controleren of artsen en verpleegkundigen wel voldoen aan de hygiënenormen voordat zij de operatiekamer binnengaan. Zo niet, dan worden ze genadeloos teruggestuurd, ongeacht inkomen of opleiding.

Niet alleen gezagsuitoefening, ook verantwoording daarover gaat idealiter 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, maar ook omgekeerd. Naast de studentenevaluatie zou er dus een docentenevaluatie moeten zijn, waarin docenten hun oordeel geven over de bijdrage van studenten aan de kwaliteit van het onderwijs. Kwaliteit is dan een gezamenlijke verantwoordelijkheid, en kwaliteitsverbetering is een uitkomst van een confrontatie tussen beide partijen.

Dit zal hopelijk ook een halt toeroepen aan de audit-explosie. Want, zoals Tsjalling Swierstra en ik al eerder bepleitten in *De beste de*

baas?, zou je alleen verantwoording moeten kunnen eisen als je jezelf (als organisatie, groep of individu) verantwoordelijk maakt voor de uitkomsten ervan. Dat vraagt het vermogen om van rol te wisselen: om regeren en geregeerd worden soepel en veelvuldig af te wisselen.

‘Gezag doen’ is onder de huidige condities verre van eenvoudig. Ik wil nog graag iets meer licht werpen op die moeilijkheid. Gezag doen, kunnen we onderscheiden in globaal drie fasen die elkaar op verschillende manieren kunnen opvolgen: gezag claimen, betwisten en aanvaarden. De socioloog Richard Sennett stelde in 1980 al dat we diep ambivalent zijn over gezag. Hij wees op drie soorten ambivalenties die zich vermoedelijk in alle drie fasen kunnen voordoen. Die ambivalenties noemde Sennett ‘bonds of rejection’ – verbondenheid door je af te zetten.

Ten eerste wijst Sennett op de ‘verdwijningsfantasie’: de fantasie van volledige gelijkheid. Alles zou in orde zijn als de gezagsdragers zouden verdwijnen. De bazen zijn het probleem, zonder hen zou alles prima verlopen. Ten tweede onderscheidt Sennett ‘ongehoorzame afhankelijkheid’: verlangen naar de veiligheid die gezag met zich meebrengt, maar de afhankelijkheid die dat met zich meebrengt haten. Via boosheid op het gezag blijven we toch veilig aan het vervloekte gezag gebonden. Het gezag doet het verkeerd, maar de vraag wat je dan wel wilt, is ook niet per se aantrekkelijk om te beantwoorden. Mopperen is veiliger. Ten derde signaleert Sennett ‘geïdealiseerde substitutie’: fantaseren over een perfecte politieagent of wethouder bijvoorbeeld, en menen dat je wel zou gehoorzamen als die persoon perfect was.

Voor een goed begrip van onze worsteling met gezag kan het behulpzaam zijn om verschillende soorten gezag te onderscheiden. In navolging van de socioloog Max Weber kunnen we allereerst *traditioneel* gezag ontwaren. Dit is gezag gebaseerd op traditie en afkomst. Hierbij past het beeld van vaderlijke strengheid en zorgzaamheid. De traditionele gezagsdrager combineert zorg en controle. Hij belooft veiligheid, geborgenheid, bescherming en orde. Traditioneel gezag

is persoonlijk; de gezagsdrager is een tastbare, aanwijsbare persoon, met discretionaire bevoegdheden: hij kan altijd van de regels afwijken want hij maakt ze zelf. Traditioneel gezag is persoonsgebonden; de gezagsdrager mag mensen verschillend behandelen, mits hij daar een geloofwaardig verhaal bij heeft.

Traditioneel gezag verliest legitimiteit bij verantwoording en transparantie, want dat haalt het mysterie weg. De belofte van bescherming wordt daarmee ongeloofwaardig. Als burgers veelvuldig te zien krijgen dat rechters of dokters fouten maken, wordt het onmogelijk om nog blind vertrouwen in hen te hebben. Dan moeten burgers zich wel kritisch tot dit gezag gaan verhouden. Dat is in een democratische, meritocatische samenleving ook hun taak. Het is de vraag of traditioneel gezag in zo'n samenleving nog wel een plaats heeft. Het is immers gebaseerd op rituele symbolen als de toga, de witte jas en het uniform, die met verdienste weinig te maken hebben. Gezag moet verdiend worden, is nu de dominante gedachte.

Woodruff bestrijdt dit echter: hij stelt dat we gezagsdragers eerst gezag moeten toekennen, omdat dat de voorwaarde is waaronder zij het ook kunnen uitoefenen. Alleen wanneer we accepteren dat de leraar degene is die opdrachten en beoordelingen geeft, kunnen leerlingen iets leren. Alleen als we accepteren dat conducteurs de regels stellen en uitdragen, kunnen zij de orde in de trein daadwerkelijk handhaven. Gezag is de laatste decennia uitgekleeft tot op het bot, maar gezag behoeft aankleding, zou je in de geest van Woodruff kunnen betogen. In antwoord op de vraag hoe we gezag doen, zou Woodruff zeggen: je moet gezag eerst aanvaarden, dan pas betwisten. Daarom zijn gezagsdragers getooid met uniformen, petten en toga's: dit onderstreept het belang van aanvaarding voorafgaand aan betwisten.

Een tweede vorm van gezag noem ik *expertocratisch*. Het is gebaseerd op expertise: op opleiding, training, deskundigheid, ofwel testbare, onderzoekbare kennis. (Weber onderscheidde deze vorm van gezag niet, maar kennis speelde in zijn tijd ook nog niet zo'n

grote rol in de samenleving.) Expertocratisch gezag belooft ontwikkeling, kennis en inzicht. Het is niet afhankelijk van de persoon die het uitoefent, maar ingebed in een systeem van opleiding, training en ervaring. Expertocratische autoriteit moet zichzelf per definitie bewijzen: het bestaat alleen bij de gratie van testen en getest worden, maar het is ook onzeker vanwege datzelfde testen en getest worden (Stellwag 1973). Zou Woodruff vinden dat je ook expertocratisch gezag eerst moet aanvaarden voordat je het kunt betwisten? Of is het kenmerkende van expertocratisch gezag dat het te allen tijde betwist kan worden?

Een derde vorm van gezag kennen we wél van Weber: *bureaucratisch* gezag. Dit gezag is gebaseerd op wetten, regels en procedures, met op de achtergrond de staat die het regelt en desnoods met geweld kan afdwingen. Bureaucratisch gezag belooft gelijkheid, transparantie en rechtvaardigheid. Ook dit is onpersoonlijk; het is ingebed in een bureaucratisch-legalistisch systeem. Weber betoogde reeds dat we hier diep ambivalent over zijn. We verlangen én we haten het.

Naast deze drie oudere vormen van gezag – traditioneel, expertocratisch en bureaucratisch – onderscheid ik twee nieuwere, meer communicatieve vormen van gezag. Allereerst *populistisch* gezag, een moderne variant van het charismatisch gezag van Weber (1978). Weber dacht bij charismatisch gezag vooral aan religieuze leiders die claimden bovennatuurlijke gaven te hebben en in direct contact te staan met God of met geesten.

Populistisch gezag is de egalitaire, seculiere versie van Webers charismatisch gezag. Charismatisch gezag bij Weber is ‘door God gegeven’ en ‘bovennatuurlijk’. Populistisch gezag is ‘door het volk gegeven’ en supernormaal. Populistisch gezag is gebaseerd op persoonlijke identificatie van gezagsdragers met degenen over wie gezag wordt uitgeoefend; ze zijn samen één tegen het gevestigde gezag. Populistisch gezag is gebaseerd op een opstand tegen traditioneel, expertocratisch en bureaucratisch gezag. Populistisch gezag berust op de identificatie met opstandige kinderen die zich afzetten

tegen hun vader. Het belooft opstand van de kinderen tegen de vader en tegen het systeem. Het belooft ook een ongedeelde gemeenschap, herkenning en gelijkheid. We zijn allen één in onze opstand tegen het traditionele, bureaucratische en expertocratische gezag. Populistisch gezag is persoonlijk; de leider staat niet boven, maar naast de burgers. Het is gezag door de belofte van nabijheid, maar tegelijkertijd is de afstand extra groot. Want de charismatische leider moet een grote leider zijn. Iemand die zegt dat hij een van ons is, maar die dat zo goed kan zeggen dat we hem toch superieur vinden. Hierover zijn we verregaand ambivalent: de beloofde opstand is aantrekkelijk maar ook doodeng. Daarin komen de drie ‘bonds of rejection’ van Sennett waarschijnlijk terug, als pogingen om met deze ambivalentie om te gaan.

Een andere nieuwe vorm van gezag noem ik *dialogisch gezag* (vgl. Rood 2013). Dialogisch gezag is gebaseerd op persoonlijk begrip, betrokkenheid en goede communicatie. Het gaat gelijk op met de feminisering van veel beroepen en praktijken. Overal is immers meer communicatie, inlevingsvermogen, dialoog en afstemming vereist. Terwijl een chirurg eerder goed moest kunnen opereren en een conductor goed kaartjes moest kunnen knippen en bevelen geven, moeten beiden tegenwoordig ook goed kunnen communiceren, luisteren en medeleven tonen.

We stellen tegenstrijdige eisen aan gezag. We verlangen bijvoorbeeld van de politie dat deze tegelijkertijd persoonlijk (dialogisch) en onpersoonlijk (bureaucratisch) is. We willen niet gediscrimineerd worden en net zo (gelijk) behandeld worden als iedereen, en daartoe verlangen we naar bureaucratisch gezag. Dit verlangen zagen Imrat Verhoeven en ik bijvoorbeeld in ons onderzoek naar burgerinitiatieven (Tonkens en Verhoeven 2012). Tegelijkertijd willen we als uniek persoon worden gezien en wensen we dus *ongelijk* behandeld te worden. Dan verwerpen we bureaucratisch gezag en accepteren hoogstens dialogisch gezag. Politieagenten, docenten, hulpverleners, ambtenaren, en sociaal werkers worden voortdurend tegen zichzelf uitgespeeld: als ze beantwoorden aan de roep om een persoonlijke behandeling, dreigt

het verwijt van ongelijkheid, maar als ze de roep om gelijkheid beantwoorden, krijgen ze het verwijt van een onpersoonlijke, kille behandeling. Dit leidt tot (soms met agressie gepaard gaande) confrontaties.

We kunnen deze tegenstrijdigheden niet opheffen, maar we kunnen ze wel erkennen. Het interessante is nu dat er enerzijds duidelijke tekenen zijn dat we in een gezagscrisis verkeren, getuige bijvoorbeeld het toenemend aantal bedreigingen van politici en bestuurders, de grote moeite van docenten om de orde in de klas te handhaven, of de veelvoorkomende agressie jegens hulpverleners. Anderzijds zijn er tekenen dat we de afgelopen decennia heel veel geleerd hebben op dit punt. Dat democratisering heeft geleid tot nieuwe, democratische manieren om gezag te claimen, te bestrijden en te aanvaarden (Rood 2013; Brinkgreve 2012). In ons onderzoeksproject *De beloften van nabijheid* zien we dat het gezag van sociale professionals in wijkteams tamelijk goed aanvaard wordt, mogelijk doordat het zeer dialogisch, niet traditioneel en slechts een beetje bureaucratisch en expertocratisch is. Wel is het de vraag of het gezag nog standhoudt wanneer deze professionals onder druk van bezuinigingen vaker hun toevlucht moeten nemen tot bureaucratisch gezag, terwijl dialogisch gezag onder druk van bezuinigingen veel moeilijker toegankelijk wordt.

Hoe we gezag doen, is een van de vragen waarnaar ik de komende jaren onderzoek wil doen. Hoe doen we gezag in een egalitaire, democratische en meritocratiserende samenleving? Hoe claimen, bestrijden en aanvaarden we gezag? Als het goed gaat, heeft dat dan te maken met het kunnen combineren van oude en nieuwe stijlen, of is er iets heel anders in het geding?

DANKWOORD

Tot slot wil ik een paar 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. Het CvB, de collega's van het Management en van de leerstoel Burgerschap en Humanisering van de Publieke Sector wil ik bedanken voor de warme ontvangst en inspirerende samenwerking op mijn (inmiddels als niet meer zo heel) nieuwe werkplek. De collega's van mijn leerstoel dank ik daarbij ook voor hun waardevolle commentaar op een eerdere versie van deze oratie. Bijzondere dank voor Margo Trappenburg die deze oratie meerdere keren van zinvol en bemoedigend commentaar heeft voorzien. Ook veel dank aan andere collega's van de wetenschappelijke staf en van het ondersteunend personeel die ik niet allemaal bij naam kan noemen; ik beperk me daarom tot bijzondere dank aan Anja Reterink en Dorothé van Driel voor hun onmisbare hulp rond deze oratie. Dank ook aan Netty van Haarlem voor de vormgeving van deze oratie en aan Marcel Ham en Ine van Schaik voor de onmisbare eindredactie.

Mijn (schoon)familie, vrienden en vriendinnen wil ik bedanken voor hun gezelligheid en steun bij aanvallen van zelftwijfel en hun regelmatige logeerpartijen in Zuid-Limburg – uitstekende preventie van overwerkt raken. Dank ook aan de 'hedonauten' – René Boomkens, René Gabriëls, Ido de Haan, Cris van der Hoek, Baukje Prins, en Tsjalling Swierstra - voor het meedenken met een vroege versie van dit verhaal. Baukje wil ik extra bedanken voor het kritisch meelesen in de eindfase. Bijzondere dank gaat ook uit naar mijn trouwe intervisie-genoten Alkeline van Lenning en Monique Volman, die al vijftien

jaar maandelijks geworstel met onszelf en het werk via een lach en een traan tot een wenkend perspectief ombouwen. Ten slotte heb ik onnoemelijk veel te danken aan de liefde van mijn leven, Tsjalling Swierstra, die mij al bijna veertig jaar bemoedigt, inspireert, plaagt en aan het lachen maakt.

Literatuur

- Ben-Amos, D. (1973). The 'myth' of Jewish humor. *Western Folklore*, 32(2), pp. 112-131.
- Boltanski, L. en L. Thévenot (2006). *On justification. Economies of worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Bourdieu, P. (1999). *The weight of the world. Social suffering in contemporary society*. Stanford: Stanford University Press.
- Brinkgreve, C. (2012). *Het verlangen naar gezag*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Christensen, T. en P. Lægreid (eds.) (2007). *Transcending new public management*. Aldershot: Ashgate.
- Clarke, J. en J. Newman (1997). *The managerial state. Power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. London: Sage.
- Dugay, P. (2000). *In praise of bureaucracy*. London: Sage.
- Duyvendak, J.W. en M. Hurenkamp (2004). *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid*. Amsterdam: Van Genneep.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism. The third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Gestel, Y.R. van, V.E. Lemmens, H.F. Lingsma, I.H. de Hingh, H.J. Rutten en J.W.W. Coebergh (2012). The hospital standardized mortality ratio fallacy: a narrative review. *Medical care*, 50(8), pp. 662-667.
- Graeber, D. (2015). *The utopia of rules. On technology, stupidity, and the secret joys of bureaucracy*. Brooklyn, NY: Melville House.
- Haidt, J. (2012). *The righteous mind. Why good people are divided by politics and religion*. London: Vintage.
- Hart, Joep de (2005). *Landelijk verenigd. Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld*. Den Haag: SCP.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge Mass./London: Harvard University Press.
- Hirschman, A.O. (1985). Against parsimony. Three easy ways of complicating some categories of economic discourse. *Economy and Philosophy*, 1, pp. 7-21.
- Hirschman, A.O. (1985b). *Rival views of market society and other recent essays*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Hirschman, A.O. (1992). Exit and voice. An expanding sphere of influence.

- In: *Rival views of market society and other recent essays*. Cambridge Mass: Harvard University Press
- Hood, C. (2007). What happens when transparency meets blame-avoidance? *Public Management Review*, 9(2), pp. 191-210.
- Hurenkamp, M. [te verschijnen]. *Burgerschap tussen hamer en aambeeld*. Proefschrift UvA.
- Kampen, T., Bredewold, F. & Tonkens, E. (2016). De Beloften van Nabijheid. Hoe de transitiepretenties in de praktijk uitpakken. In: Kruijter, A.J., Bredewold, F., Ham, M. (red.). *Hoe de verzorgingsstaat verbouwd werd. Kroniek van een verandering*. Jaarboek Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken. Amsterdam: Van Gennep.
- Kaulingfreks, R. en S. Warren (2010). SWARM: Flash mobs, mobile clubbing and the city. *Culture and Organization*, 16(3), pp. 211-227.
- Khuri, S.F., J. Daley en W.G. Henderson (2002). The comparative assessment and improvement of quality of surgical care in the Department of Veterans Affairs. *Archives of Surgery*, 137(1), pp. 20-27.
- Knijff, T. (2004). *Het prijzen van de zorg. Sociaal beleid op het snijvlak van privé en publiek*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Kunneman, H. (2012). *Het belang van moreel kapitaal in zorg en welzijn*. Paul Cremerslezing 2012. Utrecht: UvH.
- Lilford, R., M.A. Mohammed, D. Spiegelhalter en R. Thomson (2004). Use and misuse of process and outcome data in managing performance of acute medical care: avoiding institutional stigma. *The Lancet*, 363(9415), pp. 1147-1154.
- Lock, G. (2005). Nederland, Narcissus' paradijs. In: Os, P. van (red.), *Nederland op scherp. Buitenlandse beschouwingen over een stuurloos land*. Amsterdam: Bert Bakker.
- MacIntyre, A. (1984). *After virtue. A study in moral theory*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Marquand, D. (2004). *The decline of the public. The hollowing out of citizenship*. London: Wiley Blackwell.
- Moore, M. (1995). *Creating public value. Strategic management in government*. Harvard University Press.

- Moore, M. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), suppl. 2000, pp. 183-204.
- Norricks, N.R. en A. Spitz (2008). Humor as a resource for mitigating conflict in interaction. *Journal of Pragmatics*, 40(10), pp. 1661-1686.
- Osborne, D. en T. Gaebler (1993). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. London: Penguin Books.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Maidenhead: Open University Press / McGraw-Hill.
- Pollitt, C. en G. Bouckaert (2004). *Public management reform. A comparative analysis*, 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., S. Harrison, G. Dowswell, S. Jerak-Zuiderent en R. Bal (2010). Performance regimes in health care: institutions, critical junctures and the logic of escalation in England and the Netherlands. *Evaluation*, 16(1), pp. 13-29.
- Raad van State (2003). *Jaarverslag 2003*. Den Haag: Raad van State.
- RMO (2003). *Bevrijdende kaders. Sturen op verantwoordelijkheid*. Den Haag: Sdu.
- Rodriguez, J. (2014). *Labors of love. Nursing homes and the structure of carework*. New York: New York University Press.
- Rood, J. (2013). *Wat is er mis met gezag?* Rotterdam: Lemniscaat.
- Power, M. (1997). *The audit society. Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Sandel, M.J. (2012). *What money can't buy. The moral limits of markets*. Macmillan.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.
- Stellwag, H.M.F. (1973). 'Gezag' en 'autoriteit'. Groningen: Tjeenk Willink.
- Soss, J., R. Fording en S.F. Schram (2011). The organization of discipline: From performance management to perversity and punishment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl. 2), pp. i203-i232.
- Suarez Muller, F. en C. Felber (2016) The idealism of dialogue and the economy of the commons. *P2P & Inovaçao* (2) 2.
- Tinnemans, T. (2009). *Onzeker bestaan. Leven aan de rafelrand van de arbeidsmarkt*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Tonkens, E. (2008) [2003]. *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking*

- en professionaliteit in de publieke sector*. Amsterdam: Van Genneep.
- Tonkens, E. (2009). *Herwaardering voor professionals, maar hoe?* Rob-lezing 2009. Den Haag: Rob.
- Tonkens, E. en I. Verhoeven (2012). *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burgers en overheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press / Pallas Publications.
- Tonkens, E. (2014). *De participatiesamenleving inhumanaan?* Socrateslezing 2014, georganiseerd door het Humanistisch Verbond, zie www.evelientonkens.nl
- Tonkens E. en T. Swierstra (2006). *Autonomie door zelfspot*. Socrateslezing 2006, georganiseerd door het Humanistisch Verbond, zie www.evelientonkens.nl
- Tonkens, E. en T. Swierstra (2008). Meetlust: de wil tot meten. In: Swierstra, T. en E. Tonkens, *De beste de baas?* Amsterdam University Press, pp. 119-148.
- Trappenburg, M. (2006). Societal neurosis in health care. In: Duyvendak, J.W., T. Knijn en M. Kremer, *Policy, people, and the new professional: de-professionalisation and re-professionalisation in care and welfare*. Amsterdam University Press, pp. 48-63.
- Trappenburg, M. (2011). Waarom het allemaal niet lukt. In: Tol, J. van (red.), *Veiligheid boven alles? Essays over oorzaken en gevolgen van de risico-regelreflex*. Den Haag: Boom Lemma.
- Tronto, J.C. (1993). *Moral boundaries. A political argument for an ethic of care*. Psychology Press.
- Tronto, J.C. (2013). *Caring democracy. Markets, equality, and justice*. New York: New York University Press.
- Tweede Kamer (2008). *Tijd voor onderwijs. Eindrapport Commissie Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen*. Den Haag: Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, 31 007, nr. 6.
- Uijl, H. den, en T. van Zonneveld (red.) (2015). *Zorg voor toezicht. De maatschappelijke betekenis van governance in de zorg*. Amsterdam: Mediawerf.
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. Berkeley: University of California Press.
- Whitfield, S.J. (1986). The distinctiveness of American Jewish humor. *Modern Judaism*, 6(3), pp. 245-260.
- Woodruff, P. (2014). *Reverence. Renewing a forgotten virtue*. Oxford: Oxford University Press.

WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Young, M. (2003) [1958]. *The rise of meritocracy*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Colofon

Roeping, gezag en loyaliteit
De publieke sector na het neoliberalisme
Prof. dr. Evelien Tonkens

ISBN 978 90 8253 5815

NUR 715

Vormgeving
Netty van Haarlem

Illustratie
Bethany Walrond

Foto Evelien
Studio Aksento

Lettertype
Auto Pro

Deze oratie is online te vinden via de website van de
Universiteit voor Humanistiek: www.uvh.nl en op
www.evelientonkens.nl.