

## ESSAY

# ONTSPANNEN BESTUUR IN EEN OVERSPANNEN SAMENLEVING

Lange tijd is de problematiek van prestatiedruk als een persoonlijk probleem van individuen beschouwd. Maar als klachten als stress, angst en burn-out onderweg zijn om beroepsziekte nummer één te worden, is dat niet langer gerechtvaardigd, stelt Robert van Putten. 'Willen we de psychische prestatiedruk in de samenleving verlichten, dan moeten we onze bestuurscultuur veranderen.'

J e zou het haast vergeten, maar tot het moment dat het coronavirus zich aandeed in Nederland was de toenemende prestatiedruk onder jongeren en werkstress

onder professionals een belangrijk item in media en publiek debat. Al in 2010 deelden dertigers hun angsten en stressgevoelen voor de camera met Sara Domogala in de documentaire *Alles wat we*

*wilden*<sup>1</sup>. Daarna duurde het nog bijna een decennium voordat de problematiek serieus op de politieke agenda kwam.

1 [https://www.vpro.nl/speel-VPWON\\_1225835-alles-wat-we-wilden-2doc-.html](https://www.vpro.nl/speel-VPWON_1225835-alles-wat-we-wilden-2doc-.html)

In de zomer van 2019 was dat eindelijk zover, nadat de Sociaal Economische Raad<sup>2</sup> (SER) daarover een studie had gepubliceerd en rond Prinsjesdag van dat jaar een coalitie van jongerenorganisaties en politieke partijen het manifest 'Coalitie-Y' hadden overhandigd aan premier Mark Rutte.

Lange tijd is de problematiek van prestatiedruk als een persoonlijk probleem van individuen beschouwd. Maar wanneer klachten als stress, angst en burn-out onderweg zijn om beroepsziekte nummer één te worden, is dat niet langer gerechtvaardigd. Dan is het *geen private trouble* meer, maar een *public issue* – naar een woord van socioloog C. Wright Mills.<sup>3</sup> Dat was ook de redeneerlijn van een ander adviesorgaan, de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (rvs), dat in 2018 met een essay<sup>4</sup> kwam over deze thematiek. Daarin bepleitte de rvs om de maatschappelijke factoren te onderkennen die bijdragen aan toenemende prestatiedruk en de klachten die daarbij horen. We doen de problematiek tekort wanneer we prestatiedruk beperken tot iets wat zich slechts in de psyche van het individu afspeelt; de manier waarop de samenleving is georganiseerd is eveneens een cruciale factor.

Logisch dus dat politici en

2 Sociaal Economische Raad (2019). *Hoge verwachtingen. Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019*. Den Haag: SER.

3 C. Wright Mills (1959). *The Sociological Imagination*. Oxford University Press.

4 Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2018). *Over bezorgd. Maatschappelijke verwachtingen en mentale druk onder jongvolwassenen*. Den Haag: RVS.

beleidsmakers zich inmiddels zijn gaan roeren op dit thema. Want als de inrichting van de maatschappij oorzaak van het probleem is, dan zijn politiek en bestuur aan zet. Het manifest van Coalitie-Y bevat daarom een serie speerpunten om jongere generaties meer perspectief te geven op de arbeidsmarkt en de woningmarkt, maar ook om de druk in het hoger onderwijs te verlichten. Op het eerste gezicht lijkt het mooi: een overheid die prestatiedruk wil verlichten. Maar bij nader inzien is het zeer de vraag of een pakket aan beleidsmaatregelen daadwerkelijk gaat helpen om de prestatiedruk te verlichten.

Mijn zorg is dat de overheid (onbedoeld) vooral een katalysator van de prestatie maatschappij is.<sup>5</sup> Als dat zo is, dan is fundamentele bezinning op de stijl van overheidshandelen nodig. Daarover gaat dit essay. Willen we de psychische prestatiedruk in de samenleving verlichten, dan moeten we onze bestuurscultuur veranderen.

## MAAKBAARHEIDSDRIFT

Hoe relevant de rapporten van genoemde adviesraden ook zijn, ze zwijgen over een fundamentele culturele dynamiek die de morele basis vormt van de prestatie maatschappij. Dan heb ik het over de eindeloze jacht naar de vormgeving van het perfecte leven, als gevolg van ons verlangen naar

5 Robert van Putten (2020). 'De tirannie verdrijven. Contouren van een christelijk-politieke agenda tegen prestatiedruk.' *Groen* 3(4) (kwartaalblad Wetenschappelijk Instituut Christen-Unie), 6-13.

zelfontplooiing. Dat is de morele basis van het laatmoderne bestaan geworden.<sup>6</sup> Hoe wezenlijk die waarde ook mag zijn, ze keert als een boemerang terug in de gedaante van de vermoeiende prestatie maatschappij. Dat toont de genoemde documentaire van Sara Domogala, die nog steeds het kijken waard is, bij uitstek aan.

Ook Paul Verhaeghe, hoogle- raar klinische psychologie aan de Universiteit Gent, heeft dat in zijn prikkelende boek *Identiteit* heel scherp laten zien. Precies die jacht naar de perfecte vormgeving van ons bestaan en de last van de competitie die daarmee gepaard gaat, zijn uitputtend.<sup>7</sup> Het verborgen uitgangspunt is daarbij, zoals Verhaeghe ook laat zien, de idee van maakbaarheid. De kern daarvan is dat tragiek wordt uitgebannen en controle over het leven is te realiseren: je hebt je eigen lot in handen, slagen of falen is geheel aan jezelf.

Zolang we voor deze stuwende dynamiek geen oog hebben, zijn beleidsmaatregelen, zoals het terugdraaien van het leenstelsel in het hoger onderwijs, op zijn best doekjes voor het bloeden. Op zijn best, want het kan ook slechter uitpakken. Doordat de overheid de sociaaleconomische infrastructuur optimaliseert, kunnen 'prestatie-subjecten'<sup>8</sup> weer intensiever die ratrace lopen. Beleidsmaatregelen

6 Anthony Giddens (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late-Modern Age*. Stanford University Press.

7 Paul Verhaeghe (2012). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.

8 Byung-Chul Han (2012). *De vermoeide samenleving*. Amsterdam: Van Gennep.

bevorderen zo de voorwaarden voor de maakbaarheid van het individuele bestaan. Daarmee is impliciet de boodschap: *you can do it*. En als je dan je kansen niet pakt als individu, is het zeker je eigen schuld. Ziehier het potentieel versterkende effect van overheids-handelen op prestatiedruk.

De katalyserende werking van overheidshandelen reikt echter nog verder. Het maakbaarheids-denken en de prestatiedruk zijn ook in het openbaar bestuur en in de politiek terug te vinden. Afgelopen jaar heeft de Raad van State nog fundamentele kritiek geuit op de werking van het openbaar bestuur. Politiek, media en uitvoerend bestuur hebben elkaar in een houdgreep, waarbij media en politiek de druk steeds verder opvoeren op de overheid die maar moet leveren en waarbij elke hapering van bestuurders onder een vergrootglas wordt gelegd. Twee jaar terug bepleitte GroenLinks-leider Jesse Klaver nog te stoppen met 'scorebordpolitiek', een moedige poging om de prestatiedruk onder politici te doorbreken. Maar dat lijkt een stille dood gestorven.

Het maakbaarheidsdenken komt ook tot uitdrukking in de beleidsinstrumenten die de overheid hanteert. De laatste decennia heeft de verzorgingsstaat langzaam gemaakt voor een preventiestaat. De verzorgingsstaat is altijd opgevat als product van maakbaarheidsdenken: de ambitie ervan was het compenseren van leed en tragiek via collectieve voorzieningen en vervolgens ook bevorderen van vooruitgang. De preventiestaat

legt de lat nog een stuk hoger, daarin is de ambitie het voorkomen van leed en tragiek. Ons mag niets meer overkomen, elk risico moet worden uitgebannen.<sup>9</sup> Op tal van terreinen is preventie de norm aan het worden en de bedoeling ervan is dat we gezonder, veiliger en schoner leven. Het preventiebeleid richt zich vervolgens (en ook dat is een contrast met de verzorgingsstaat) op het beïnvloeden van gedrag van individuen. Preventie vraagt om intensieve leefstijlpolitiek, wat zich onder andere vertaalt

9 Rik Peeters (2015). *Verlangen naar voorkomen. Hoe het preventieparadigma de overheid verandert*. Amsterdam: Van Genneep.

in toenemende belangstelling van beleidsmakers voor gedragswetenschap en gedragstechnieken zoals *nudging*.<sup>10</sup>

Natuurlijk, het zijn uiteindelijk de politiek en de samenleving die dergelijk beleid van de overheid vragen. Maar waar het mij nu om gaat is aannemelijk te maken dat overheid en samenleving elkaar in een onverkwikkelijke houdgreep hebben. De prestatie maatschappij gaat gepaard met een preventiestaat. De overheid heeft tot taak het leven van burgers zo gerieflijk mogelijk te maken en preventiebe-

10 Joram Feitsma (2019). *Inside The Behavioral State*. Den Haag: Eleven Publishing.

leid faciliteert dat de prestatie maatschappij optimaal kan functioneren. Preventiestaat en prestatie maatschappij vormen zo twee keerzijden van dezelfde medaille.<sup>11</sup> Of anders gezegd, bestuurlijke maakbaarheidsdrift is een motor van de vermoeiende prestatie maatschappij.

#### HET TIJ KEREN

Als het maakbaarheidsdenken in bestuur en beleid zo'n belangrijke factor is voor het in stand houden van prestatiedruk in de samenle-

11 Robert van Putten: 'Dromen van een ontspannen samenleving.' Lezing Christelijk-Sociaal Congres te Doorn, 26 augustus 2020.

ving, dan wordt de vraag urgent of het ook anders kan. Dat is dan geen vraag die gaat over andere beleidsmaatregelen, maar een vraag naar de stijl van optreden van politici en bestuurders. Is het mogelijk dat bestuur en beleid de prestatiedruk niet bevorderen maar juist verzachten? Zouden bestuur en beleid kunnen bijdragen aan ontspanning? Voor zover politiek en bestuur ook draaien om leiderschap, kunnen politici en bestuurders wellicht ook het goede voorbeeld geven – bijvoorbeeld door een ontspannen wijze van handelen voor te leven. In het vervolg van dit essay verken ik hoe dat eruit kan zien.

In de kern betekent dat het

## Bestuurlijke maakbaarheidsdrift is een motor van de vermoeiende prestatie maatschappij

ontwikkelen van een bestuursstijl dat rekenschap geeft van en beter kan omgaan met grenzen aan de maakbaarheid en ruimte laat voor imperfectie. Ik heb dat eerder 'reflexieve bestuurskunst' genoemd – waarbij de term 'reflexief' uitdrukking geeft aan het gegeven dat vooruitgang geen lineaire weg is, maar dat we steeds met onvolmaaktheid en onvoorspelbaarheid te rekenen hebben.<sup>12</sup> De grenzen van maakbaarheid accepteren en ruimte laten voor imperfectie vereist primair het (opnieuw) ontwikkelen van het vermogen tot loslaten of stoppen. De kunst is niet eindeloos door te jakkeren en steeds verder te perfectioneren, maar de reflex leren vermijden om voor elk probleem direct een beleidsoplossing te willen maken.

Een belangrijke voorwaarde daarvoor is het creëren van nieuwe morele ruimte in bestuur en politiek tot nietsdoen. In een cultuur van maakbaarheid is productiviteit de basis van het bestaan en nietsdoen verwerpelijk. Precies dat moeten we durven betwisten. Een negatieve manier

12 Robert van Putten (2020). *De ban van beheersing: naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom bestuurskunde (pp. 218-220).



## Juist wanneer we de kunst verstaan soms de dingen even 'te laten zijn', kunnen waarden zoals vrijheid, vriendschap en schoonheid tot ontplooiing komen

om loslaten of stoppen te legitimeren is een bestuursfilosofie van fatalisme te hanteren: de wereld is tragisch, wen er maar aan.<sup>13</sup> Een meer positieve benadering is spreken van 'gelatenheid'. Dat klinkt op het eerste gezicht even negatief, want de term heeft in het alledaagse spraakgebruik een associatie met apathie.

Dat is niet wat ik nu bedoel met deze term. Gelatenheid is ook een belangrijke filosofische term die staat voor een wezenlijke levenshouding die is overgeleverd uit de middeleeuwse mystiek en draait om het positieve vermogen om de dingen gewoon 'te laten zijn'.<sup>14</sup> De houding van gelatenheid veronderstelt namelijk dat we het goede niet zozeer zelf realiseren, maar dat het goede ons als geschenk kan 'toe vallen'. Juist wanneer we de kunst verstaan soms de dingen even 'te laten zijn', kunnen waarden zoals vrijheid, vriendschap en schoonheid tot ontplooiing komen. Daar is rust voor nodig, wat gemakkelijk in de

verdrukking komt wanneer bestuur en samenleving altijd in de doe-modus staan.

Hoe belangrijk nietsdoen ook is, bestuurders en politici hebben wel degelijk de verantwoordelijkheid tot handelen. Leren nietsdoen is daarom vooral een eerste opstap om maakbaarheidsdenken en prestatiedruk te verlichten, niet het eindpunt in de zoektocht naar een alternatieve bestuursstijl. Een tweede vervolgstap is om een bestuursstijl te vinden die in het actieve handelen een intrinsieke begrenzing aanbrengt, die de benodigde reflexiviteit als uitgangspunt van het politieke en bestuurlijke handelen heeft. Dan gaat het om een interventiestijl die prestatiedruk relativeert en ontkomt aan maakbaarheidsdenken. Daarvoor schets ik hier drie bouwstenen.<sup>15</sup>

### ONTSPANNEN BESTUREN

Een eerste bouwsteen ligt in de formulering van een ander beeld van een goede bestuurder. Maakbaarheidsdenken ziet de bestuurder als een 'sociaal ingenieur', als iemand

die de samenleving volledig kan beheersen vanuit een wetenschappelijk-technische benadering. De sociaal ingenieur kan niet omgaan met imperfectie, maar blijft eindeloos verbeteren. Het uitgangspunt van wetenschappelijk-technisch denken is namelijk dat de wereld een kenbare en beheersbare machine is.

Tegenover dit beeld van de bestuurder kan de ambachtsman geplaatst worden. De ambachtsman is een heel ander soort maker, veel minder gericht op beheersing en perfectie. De ambachtsman handelt vanuit praktische wijsheid en ervaringskennis; die leren hem dat er grenzen zijn aan de drift tot perfectionering. Een ambachtsman kan ook goed omgaan met weerstand, hij heeft geduld en eist niet onmiddellijk succesvolle resultaten. Een ambachtsman weet eveneens wanneer het tijd is te stoppen, juist omdat hij beseft dat hij met oeverloos interveniëren ook zijn kunstwerk kan kapotmaken. Cruciaal voor de ambachtelijke benadering is bovendien dat niet slechts het eindresultaat telt, maar juist ook de weg ernaartoe – het proces is essentieel. Een ambachtsman wil bij verantwoording niet slechts afgerekend worden, maar wil vooral ook leren. Dergelijke kwaliteiten relativeren de focus op prestaties en perfectie en dragen bij aan een meer ontspannen bestuursstijl.

Een tweede ondersteunende bouwsteen is de deugdethiek. Die draait om de vorming van het *ethos* van bestuurders, die diepere morele oriëntatie van goed bestuur. In essentie vormt de deugdethiek een radicale kritiek

op instrumenteel denken – alsof activiteit altijd iets nuttigs moet opleveren. En net als het principe van ambachtelijkheid draait de deugdethiek om het afleggen van een goede weg. Deugden beoefen je niet als instrument voor iets anders, maar om de deugden zelf. Anders gezegd: het goede leven bestaat in de beoefening van deugden. Bestuurders zijn vanuit deugdethisch perspectief daarom niet pas goed als ze perfecte resultaten behalen, maar wanneer ze deugdzaam handelen. Zo beschouwd kan deugdethiek als zodanig bijdragen aan relativering van prestatiedruk in het openbaar bestuur.

Daarbij kunnen bepaalde deugden extra betekenisvol zijn in het relativeren van maakbaarheid en prestatiedruk. In het bijzonder de kardinale deugd *temperantia* – maathouden – is hierbij relevant. Deze deugd draait om het vinden van 'het juiste midden', de balans tussen twee extremen. Goed bestuur moet balanceren tussen beheersing enerzijds en vrijheid anderzijds. Bestuur in de ban van maakbaarheid kan gemakkelijk de vrijheid verwaarlozen.

Maar ook de deugd van nederigheid is van groot belang. Nederigheid draait om het besef dat we mensen zijn en geen goden. Oftewel, nederigheid draait om het besef dat onze (ken)vermogens beperkt zijn. Wie nederig is, wordt behoed voor zelfoverschatting zonder cynisch te worden of zichzelf te onderschatten. Nederigheid is een vorm van grootsheid, die leidt tot vergevingsgezindheid en waardering voor de inbreng van anderen. Zo

buigt nederigheid de competitiedrift van de prestatie maatschappij dus om in meer coöperatieve verhoudingen tussen mensen.

Een derde bouwsteen gaat over hoe bestuurders naar hun object van beleidsinterventie kijken, naar mens en samenleving. De druk op het individu kan verlicht worden wanneer beleid niet langer het individu als aangrijpingspunt van beleid neemt. Dat vraagt terughoudendheid met benutting van gedragspsychologische inzichten in bestuur en beleid en een sterke relativering van een beleidsinstrument als nudging. Een nudge kan zinnig zijn (denk aan de inrichting van schappen in winkels om consumenten te stimuleren voor de 'gezonde snack' te kiezen), maar het bevestigt – letterlijk onbewust – ook weer de bestaande focus op het individu en diens gedrag.

Een alternatieve kijk op mens en samenleving, die erop neer komt dat beleidsinterventie helpt de-individualiseren, ligt in de zogenaamde theorieën over sociale praktijken. Vanuit dit perspectief is de mens geen autonoom en rationeel individu, maar maken mensen deel uit van sociale praktijken. Hun handelen wordt vooral gevormd door gevestigde tradities, patronen van betekenisgeving en belichaamde routines.

Menselijk handelen vindt dus plaats in een sociale bedding. Bestuur dat gedragsverandering wil, moet vanuit dit perspectief focussen op de praktijken waarin mensen zich bevinden. En die praktijken laten zich maar beperkt bijsturen; tradities en routines (her)vormen zich slechts langzaam.

Wat beleid vooral kan doen, is het creëren van bepaalde randvoorwaarden: de materiële infrastructuur, bevordering van benodigde kennis en financiële middelen. Dat klinkt misschien niet zo effectief, maar is wel zo ontspannend voor het opgejaagde individu.

### ONTSPANNEN SAMENLEVEN

De toenemende prestatiedruk in de samenleving is een van de grote sociale kwesties van deze tijd. De coronacrisis zal daar naar verwachting eerder aan bijdragen dan aan afdoen. Dan is het slechts een kwestie van tijd voordat de behandelkamers van psychologen en psychiaters nóg verder vollopen. Willen politiek en bestuur dit tij kunnen keren, dan is een andere bestuursstijl nodig. Daarvoor heb ik in dit essay enkele aanzetten gedaan. Door ontspannen te handelen via 'zijn laten', ambachtelijkheid en deugden als

*Hoe kunnen psychologen cliënten met prestatiedruk nu goed ondersteunen, als ze daar in hun vak zelf ook onder lijden?*

<sup>13</sup> Paul Frissen (2013). *De fatale staat. Over de politiek-noodzakelijke verzoening met tragiek*. Amsterdam: Van Gennep..

<sup>14</sup> Gerard Visser (2015). *Oorsprong & vrijheid. En ik werd die ik was gebleven*. Amsterdam: Uitgeverij Sijbolet.

<sup>15</sup> Robert van Putten (2020). *De ban van beheersing: naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom bestuurskunde.

## Geen private trouble meer, maar een public issue

nederigheid kunnen politici en bestuurders leiderschap tonen in de zoektocht naar ontspanning in een overspannen samenleving.

Hoewel politiek en overheid hier vooral centraal stonden, reiken de implicaties van dit betoog natuurlijk verder. De geformuleerde bouwstenen voor ontspannen interventies kunnen in andere contexten eveneens

stimulerend werken. Zo kan het bestuurders en beleidsmakers in de geestelijke gezondheidszorg stimuleren om prestatiedruk in hun instellingen te verlichten. Want hoe kunnen psychologen cliënten met prestatiedruk nu goed ondersteunen, als ze daar in hun vak ook onder lijden? En op hun beurt plegen psychologen in hun behandelkamers ook interventies, waardoor ze ontspanning kunnen bevorderen.

Op het eerste gezicht lijken de geschetste bouwstenen niet wat cliënten verlangen of nodig hebben. Maar als ik het goed zie, sluit mijn betoog naadloos aan bij

pleidooien als die van psychiater Dirk de Wachter<sup>16</sup> over 'de kunst van het ongelukkig zijn'. Hij bepleit ruimte voor imperfectie in het alledaagse leven en stelt dat juist daardoor zinvolle sociale verbindingen kunnen opbloeien: gelukkig ben je door anderen. Precies bij dit pleidooi sluit mijn zoektocht naar 'reflexieve bestuurskunst' aan, waarin het draait om bestuur dat imperfectie niet schuwt, maar als wezenlijk ziet voor het goede samenleven.

Daarmee komt de cirkel rond. Bestuur ondersteunt samenleving en professionele psychologische praktijken in ontspannen handelen, vanuit het besef dat niet al het goede maakbaar is en niet al het maakbare goed. Dat besef is, vrees ik, harder nodig dan ooit. Wanneer dit doordringt, gloort er hoop voor een overspannen samenleving.

### OVER DE AUTEUR

Dr. Robert van Putten is filosoof en bestuurskundige. Hij promoveerde in 2020 (*cum laude*) op het proefschrift *De ban van beheersing: naar een reflexieve bestuurskunst aan de Vrije Universiteit Amsterdam*. Nu werkt hij als onderzoeker aan de Christelijke Hogeschool Ede en als onderzoeker aan het Wetenschappelijk Instituut van de ChristenUnie. E-mail: [rjvputten@che.nl](mailto:rjvputten@che.nl).



16 Dirk de Wachter (2019). *De kunst van het ongelukkig zijn*. Antwerpen: Uitgeverij LannooCampus.