

# Levensbeschouwelijk perspectief op goed bestuur in onzekere tijden

## De dreiging van een gesloten samenleving keren

Robert van Putten

### 1 Leven met onzekerheid

We leven in onzekere tijden en we weten het. In theorie weten we dat inmiddels al enkele decennia. In de jaren negentig van de vorige eeuw thematiseerden sociologen als Ulrich Beck, Anthony Giddens en Scott Lash de ontwikkeling van een 'reflexieve moderniteit', die draait om toenemende snelheid, onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid van het bestaan.<sup>1</sup> Die reflexiviteit is het gevolg van voortgaande modernisering, in het bijzonder de technologierevolutie en individualisering van de samenleving. Dat bracht de socioloog Zygmunt Bauman rond de eeuwwisseling tot de verzuchting dat de moderniteit 'vloeibaar' was geworden.<sup>2</sup> Vaste patronen zouden hun vanzelfsprekendheid verliezen, instituties zouden wankelen en tradities eroderen. Onzekerheid troef dus.

De bestuurskundige vertaling van deze maatschappelijke omstandigheden is te vinden in het concept van 'wicked problems', waarmee geduid wordt op problemen die venijnig, hardnekkig en eigenlijk onoplosbaar zijn omdat het haast onmogelijk is tot een eenduidige probleemanalyse te komen met bijpassende oplossing.<sup>3</sup> Bij 'wicked problems' glipten beleidsoplossingen steeds weer door de vingers of blijken spoedig achterhaald door nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, waardoor dus permanent beleidsonzekerheid blijft bestaan.<sup>4</sup> Denk aan de aanhoudende tragiek rond de opvang van vluchtelingen, de crisis rond stikstofvermindering en het werken aan klimaatdoelstellingen. We lijken hier nauwelijks tot reële en duurzame (in de zin van 'bestendige') oplossingen te kunnen komen.

Het risico van dergelijke grofmazige typeringen van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen is dat ze existentieel op afstand blijven.<sup>5</sup> Vermoedelijk is het de coronacrisis, die nu ruim een jaar over de wereld en ook over ons land trekt, die ons massaal heeft doen ervaren wat het inhoudt om in een 'reflexieve moderniteit' te leven, waarin veel zaken 'vloeibaar worden' en problemen een 'wicked' karakter

1 U. Beck, A. Giddens & S. Lash, *Reflexive Modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*, Cambridge 1994.

2 Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Cambridge 2000.

3 H.W.J. Rittel & M.M. Webber, 'Dilemmas in a general theory of planning', *Policy sciences* 1973-2, p. 155-169.

4 M. Arentsen & W.A. Trommel (red.), *Moderniteit en overheidsbeleid: Hardnekkige beleidsproblemen en hun oorzaken*, Bussum 2004.

5 Terwijl de crisismetafoor juist bedoeld is om politieke urgentie te onderstrepen en ons in de actie-stand wil brengen. Zie M. van Ostaijen & J. Röselaers, 'Bestuurders maken alles tot crisis', *NRC-Handelsblad* 24 augustus 2020.

hebben. De impact van de pandemie en de maatregelen om het virus te bestrijden zijn letterlijk aan niemand voorbijgegaan. Door corona werd onzekerheid ineens imminent. Veel verder dan een paar weken vooruitplannen bleek niet realistisch. Zaken die als vanzelfsprekend golden, bleken plotseling vloeibaar. Denk aan zaken als thuiswerken, geen handen schudden en gelimiteerd sociaal contact – en of ze opnieuw ‘stollen’ is maar zeer de vraag. Het virus dat muteert, de moeizame naleving van gedragsregels en de ‘nevenschade’ die de virusbestrijding weer produceert, tonen het venijnige karakter van de coronacrisis.

Nu we die onzekerheid wellicht meer dan ooit aan den lijve ervaren, zijn ook de beleidsinterventies krachtiger dan ooit. Zelden zijn zoveel overheidsuitgaven gedaan als afgelopen coronajaar, zelden zijn langdurig zulke ingrijpende maatregelen genomen die onze vrijheid beperkten. Ineens blijken veel zaken mogelijk die bij andere crises als non-opties werden beschouwd (zoals een vlieg- en inreisverbod). Deze intensiteit waarmee we de coronacrisis bestrijden, brengt brengen fundamentele vragen naar boven omtrent goed bestuur. Veel maatschappelijke discussie gaat over de proportionaliteit van de maatregelen in juridische, economische en sociale zin. Minstens zo belangrijk is de vraag of onze politiek-bestuurlijke omgang met het coronavirus wel ‘passend’ is bij de zojuist omschreven maatschappelijke conditie van onzekerheid of reflexiviteit. In hoeverre is radicale reductie van onzekerheid recept voor een goede aanpak in crisistijd en hoe kunnen beleidsmakers rekening houden met en recht doen aan reflexiviteit?

Aan deze vragen is dit artikel gewijd. Daarbij gaat het mij niet om een betere strategische of tactische aanpak in crisismanagement, maar om een bestuursfilosofische reflectie op de dynamiek van onzekerheidsreductie die daarin plaatsvindt. Het betoog dat ik zal ontvouwen draait om het inzicht dat onzekerheidsreductie wezenlijk is in goed bestuur, maar ook gemakkelijk kan ontsporen in een ‘gesloten samenleving’, en dat goed bestuur om die reden ook ruimte voor onzekerheid moet houden. Ik zal beargumenteren dat een levensbeschouwelijke benadering van onzekerheidsreductie een ‘open samenleving’ bevordert. Specifiek uit de christelijke traditie zal ik inzichten naar voren brengen die een meer ontspannen omgang met onzekerheid in beleid en bestuur bevorderen. Dat zal niet resulteren in beleidsadviezen; het gaat mij erom een alternatieve denkrichting te formuleren en de bestuurlijke verbeelding te stimuleren.

De opbouw van het betoog is als volgt. Paragraaf 2 portretteert de dynamiek van onzekerheidsreductie in modern bestuur en beleid, waarna paragraaf 3 laat zien dat in de bestrijding van de coronacrisis die onzekerheidsreductie dreigt te ontsporen. Vervolgens beargumenteert paragraaf 4 de noodzaak van een ‘reflexieve bestuurskunst’ en de rol die levensbeschouwing daarin kan spelen. Paragraaf 5 werkt dat verder uit door drie bronwoorden uit de christelijke traditie voor het voetlicht te brengen die een open samenleving bevorderen. Paragraaf 6 brengt ten slotte op formule wat dit betoog bijdraagt aan het bestuurskundig denken over onzekerheid.

## 2 De dynamiek van onzekerheidsreductie

Het reduceren van onzekerheid is diep verweven met de menselijke conditie. In alle tijden hebben mensen pogingen gedaan om de onzekerheid of kwetsbaarheid van

het bestaan te beperken. Daartoe treedt de mens als *homo faber*, als scheppend of makend wezen, naar buiten om artefacten te produceren die een zekere bestendigheid hebben en beschutting bieden.<sup>6</sup> Het 'oerverhaal' van de Toren van Babel zoals beschreven in het Bijbelboek Genesis is daarvoor exemplarisch. Uit vrees elkaar kwijt te raken bouwen mensen een grootse toren die hun bescherming moet bieden. Binnen de Europese geschiedenis zien we dit streven naar reductie van onzekerheid al bij de oude Grieken, die zochten naar een rationele beheersing van wat ze 'het noodlot' noemden.<sup>7</sup> Burgers van de antieke Griekse *polis* beseften al dat het vrije samenleven van burgers niet kan zonder een beschermende infrastructuur die een zekere stabiliteit biedt. Te veel bestaansonzekerheid is psychologisch niet goed te dragen en de reductie daarvan is daarom een belangrijk motief voor politiek en beleid.<sup>8</sup> Onzekerheidsreductie door beheersing is daarom terecht een cruciale waarde of zindimensie van het bestaan te noemen.

In de moderniteit is dit streven naar beheersing zelfs een van de twee fundamentele grondmotieven geworden voor de moderne cultuur (naast het streven naar vrijheid).<sup>9</sup> Het moderne denken en handelen is vanaf het begin van de moderniteit geschoeid op de leest van onzekerheidsreductie. Het 'ik denk dus ik ben' van René Descartes, vaak de vader van de vroege verlichting genoemd, draaide om een zoektocht naar zekere kennis om rationele grond onder het bestaan te vinden. Met de wetenschappelijke revolutie en de ontwikkeling van wetenschappelijke techniek groeit die zoektocht uit tot een serieuze strategie om het maatschappelijk leven vorm te geven.<sup>10</sup> Rationaliteit en niet religie of traditie moet toonzettend zijn, was het adagium van Immanuel Kant, vader van de hoge verlichting. In politiek en bestuur kreeg dit denken vanaf de late achttiende eeuw zijn beslag. Modern bestuur wil op basis van deze rationele houding chaos verdrijven en orde scheppen, zo heeft Zygmunt Bauman treffend beschreven.<sup>11</sup> Beleidsmakers stellen zich daarbij op als 'sociale ingenieurs', die de samenleving kunnen maken, bedienen en repareren op basis van wetenschappelijk-technische expertise en meetbare kennis. Impliciet verbeelden ze zich de samenleving als een machine, als een kenbaar en stuurbaar object dat rationeel en effectief functioneert en bovenal voorspelbaar is.<sup>12</sup>

Het is niet moeilijk om een succesverhaal te schrijven van onzekerheidsreductie in de politiek-bestuurlijke praktijk.<sup>13</sup> In reuzensprongen ziet dat verhaal er als volgt uit. Vanaf eind achttiende eeuw krijgt het streven naar beheersing langzaam maar gestaag gestalte in wat de politiek antropoloog James C. Scott het 'leesbaar' maken van de

6 H. Arendt, *De menselijke conditie*, Amsterdam 2009.

7 J. de Mul, *De domesticatie van het noodlot*, Kampen 2005.

8 H.R. van Gunsteren, *The quest for control: A critique of the rational-central-rule approach in public affairs*, Londen 1976.

9 M. Horkheimer & Th.W. Adorno, *Dialectiek van de verlichting*, Nijmegen 1947.

10 B. Peper, *Sociale problemen en de moderne samenleving: Een cultuursociologische beschouwing*, Amsterdam 1998; E. Schuurman, *Geloven in wetenschap en techniek: Hoop voor de toekomst*, Amsterdam 1998.

11 Z. Bauman, *Modernity and ambivalence*, Cambridge 1991.

12 M. Terpstra, *Maakbaarheid en normativiteit: Inleiding tot de filosofie van bestuur en beleid*, Nijmegen 1997.

13 Zie uitvoeriger R.J. van Putten, *De ban van beheersing: naar een reflexieve bestuurskunst*, Den Haag 2020, p. 53-86.

samenleving noemde. Dat is het rationeel herinrichten van de fysieke infrastructuur, centralisering van meeteenheden, taal en achternamen, om zo centrale sturing door de staat te kunnen vormgeven.<sup>14</sup> In de twintigste eeuw vormt de verzorgingsstaat een belangrijke gedaante van het beheersingsideaal. De verzorgingsstaat kan begrepen worden als poging om met collectieve voorzieningen het noodlot te temmen, om individuele bestaansonzekerheid (vooral sociaaleconomisch en qua gezondheidszorg) te reduceren. Compensatie van leed en emancipatie stonden centraal.<sup>15</sup> Met de hervorming van de verzorgingsstaat was dit streven naar beheersing niet afgelopen, maar wisselde sterk van gedaante. Toen we doorkregen dat veel problemen geen noodlot waren, maar ‘manufactured risks’ zijn, gevolg van menselijk handelen, zijn we gaan werken aan een ‘preventiestaat’ waar het voorkomen van leed en het anticiperen op risico’s centraal staan.<sup>16</sup>

Zo op het eerste oog mag het resultaat er zijn. De moderne samenleving is er tamelijk goed in geslaagd om het leven beheersbaar te maken en onzekerheid te reduceren. Dat geldt zeker voor Nederland, dat wellicht een van de meest georganiseerde samenlevingen ter wereld is en tot de wereldtop gerekend kan worden, zowel in sociaaleconomische zin als in rechtsstatelijke zin. Toch is daarmee niet alles gezegd, want te veel onzekerheidsreductie of streven naar beheersing komt met een prijs. Politiek en bestuur vanuit het machinemodel kennen ook schaduwzijden die zich nadrukkelijker gaan manifesteren naarmate de focus op onzekerheidsreductie toeneemt. In de politieke filosofie, literatuur en sociale wetenschappen is daar een enorm oeuvre over ontstaan. Vooral in de twintigste eeuw heeft dat een hoge vlucht genomen, waarbij zowel op praktische problemen als op normatieve bezwaren is gewezen.<sup>17</sup>

De praktische problemen gaan veelal over de onbedoelde gevolgen of zelfs perverse effecten van beheersingsstreven. Die kunnen ontstaan doordat een machinematige benadering van maatschappelijke problemen de neiging heeft om de dynamiek van praktijken en de handelingsvrijheid die nodig is tijdens de beleidsuitvoering te verwaarlozen. Ook kan de focus op wetenschappelijke en meetbare kennis ertoe leiden dat praktische wijsheid en ervaringskennis, die wezenlijk zijn voor goede beleidsuitvoering, worden genegeerd.<sup>18</sup> Onzekerheidsreductie kan daardoor zelfs nieuwe problemen veroorzaken. Het streven naar voorspelbaarheid, dat tot de kern van onzekerheidsreductie behoort, ontnemt ook kansen op leermomenten en daarmee het opbouwen van veerkracht – een probleem dat alleen maar reëler wordt in een preventiestaat.<sup>19</sup>

De normatieve bezwaren hebben te maken met het gevaar dat niet-instrumentele waarden van vrijheid en humaniteit bekneeld kunnen raken. Onzekerheidsreductie is potentieel oneindig, zeker in een risicomaatschappij met de focus op het voorko-

14 J.C. Scott, *Seeing like a state: How certain schemes to improve that human condition have failed*, New Haven/Londen 1998.

15 Peper 1998.

16 U. Beck, *Risk Society: Towards a new modernity*, Londen 1992; R. Peeters, *Het verlangen naar voorkomen: Hoe het preventieparadigma de overheid verandert*, Amsterdam 2015.

17 Terpstra 1997; Van Putten 2020, p. 93-115.

18 M. Oakeshott, ‘Rationalism in politics’, in: M. Oakeshott, *Rationalism in politics and other essays*, Indianapolis 1962 p. 5-42.

19 A.B. Wildavsky, *Searching for safety*, 1988.

men van problemen. Bij preventie weet je nooit wanneer je genoeg hebt gedaan en je kunt er nooit te vroeg bij zijn, zo is de preventiologica.<sup>20</sup> Het gevaar is dus reëel dat beheersingsstreven oeverloos wordt en zich van ons meester maakt. Onzekerheidsreductie die obsessief wordt, brengt de verleiding van technocratie met zich; dat verdraagt zich slecht met 'belemmerende' factoren zoals het democratisch proces en de rechtsstaat. Ook kan de ambitie tot beheersing resulteren in een 'eendimensionale samenleving', om de befaamde woorden van Herbert Marcuse te parafaseren.<sup>21</sup> Dat gebeurt wanneer waarden die buiten de gestelde doelen en buiten de categorie van nuttigheid en meetbaarheid vallen als triviaal worden behandeld.

### 3 De dreiging van een gesloten samenleving

Wanneer onzekerheidsreductie dus fundamenteel is voor bestuur en politiek in de moderniteit, is het geen verrassing dat bij een imminente crisis zoals een pandemie onzekerheidsreductie ook toonzettend is. Een nieuw en onbekend virus dat zich als pandemie verspreidt brengt grote onzekerheid in de samenleving en kan de maatschappelijke stabiliteit ernstig verzwakken. Een virus dat niet alleen de gezondheid van individuen bedreigt, maar ook het stelsel van gezondheidszorg als geheel, vereist een verantwoordelijke overheid die de verspreiding van dat virus probeert te beheersen. Crisismanagement gaat daarom over goede informatievoorziening, over slagvaardigheid om een passende respons te organiseren, over het vermogen om te komen tot een consistent en betekenisvol narratief om het publiek te overtuigen, en over verantwoording over het gevoerde beleid.<sup>22</sup> Robuust leiderschap is dan geboden, dat is wat het publiek terecht verlangt. De druk op politici en bestuurders om 'te leveren' kan daarbij heel hoog worden, met weinig ruimte en geduld vanuit de samenleving voor fouten. Dat geldt zeker voor onze samenleving, die überhaupt al een obsessie heeft met veiligheid en een sterke focus kent op risicobeheersing.<sup>23</sup>

Precies dit verlangen naar onmiddellijke onzekerheidsreductie in crisistijd is echter ook een recept voor radicalisering van politiek-bestuurlijke beheersingsdrift. Dat is begrijpelijk, fixatie op wat we dreigen te verliezen kan gemakkelijk omslaan in een gulzige reactie gericht op een krampachtig streven naar behoud.<sup>24</sup> Een dergelijke tendens is ook nu denkbaar; crisistijden zijn eerder bakermat gebleken voor de radicalisering van onzekerheidsreductie voorbij de redelijkheid. De liberale politiek en wetenschapsfilosoof Karl Popper heeft dit ook uitvoerig gethematiseerd in zijn boek *De open samenleving en haar vijanden*. Daarin laat hij zien dat 'social engineering' ontstaat tegen een achtergrond van dreigend maatschappelijk verval. In een poging om de maatschappelijke orde en de staat te redden wordt een utopisch perspectief van de ideale samenleving geformuleerd en biedt een alomvattende blauw-

20 Peeters 2015.

21 H. Marcuse, *De eendimensionale mens* (vert. Paul Brand), Bussum 1968.

22 A. Boin e.a., *The politics of crisis management. Public leadership under pressure*, Cambridge 2017.

23 J.C.J. Boutellier, *De veiligheidsutopie: Hedendaags onbehagen en verlangen rond misdaad en straf* (herz. druk), Den Haag 2005; P.H.A. Frissen, *De fatale staat: Over de politiek-noodzakelijke verzoening met tragiek*, Amsterdam 2013.

24 W.A. Trommel, *Gulzig bestuur*, Den Haag 2009.

druk houvast. Popper noemde dit ‘utopian social engineering’, die hij vervolgens fundamenteel bekritiseerde omdat die zou leiden tot een ‘gesloten samenleving’. Bestuur vanuit alomvattende blauwdrukken met een utopisch ideaal, zo leert de geschiedenis, is niet ontvankelijk voor de realiteit en duldt geen kritische rationaliteit. Om de utopie te realiseren is gecentraliseerd bestuur en niet zelden ook dictatuur nodig, waarbij ruimte voor tegenspraak en bijsturen op basis van nieuwe inzichten niet getolereerd worden.<sup>25</sup>

Van een utopisch perspectief met een alomvattende blauwdruk lijkt in onze tijd geen sprake, al is het maar omdat de laatmoderne mens het grote verhaal mist om zich een dergelijke utopie te kunnen verbeelden. Daarvoor zijn we veel te pragmatisch geworden.<sup>26</sup> Bestuur in onze tijd heeft veeleer trekken van wat Popper ‘piecemeal social engineering’ noemde, wat zijn constructieve alternatief voor utopische politiek was. Hierin gaat het om bestuur dat zich baseert op wetenschappelijke kennis, stapsgewijs beleid ontwikkelt zonder alomvattende blauwdruk, met daarin ruimte voor publiek debat en tegenspraak om beleid tussentijds bij te sturen. ‘Kritisch rationalisme’ noemde Popper dat ook wel en dat vormt de garantie dat de toekomst van de samenleving open blijft.

Op het eerste gezicht geldt dat ook voor de bestrijding van de coronacrisis; die lijkt ook het stempel van ‘piecemeal engineering’ te dragen. Van een alomvattende blauwdruk in de crisisbestrijding is immers geen sprake, ook is er geen vastgebeitelde route naar de toekomst. De routekaarten die er zijn, worden voortdurend bijgesteld of terzijde gelegd. Steeds zien we stapsgewijze bijsturing van beleid op basis van nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen en publieke sentimenten. Toch is daarmee niet alles gezegd; ook in Poppers ‘piecemeal engineering’ ligt bij nader inzien het gevaar van een gesloten samenleving op de loer. Zonder uitputtend te zijn, wijs ik op een paar tendensen in de corona-aanpak die wijzen op geslotenheid.

Ten eerste wordt de logica van de preventiestaat scherp doorgevoerd, wat blijkt uit de haast exclusieve focus op de beperking van het verspreidingsrisico van het virus. Vaccinatie en testbewijzen vormen de ultieme en ogenschijnlijk enige route naar het herstel van normale verhoudingen. Ruimte voor andere toekomstbeelden of een andere visie op dit streven naar maximale zekerheid lijkt er nauwelijks; wie afwijkt wordt al snel verdacht als corona-ontkenner. Ten tweede speelt in de beleidsbepaling vooral de medische wetenschap (epidemiologie en virologie) een centrale rol via het fenomeen van het Outbreak Management Team (OMT). Die zit vervolgens heel dicht op de stoel van de beleidsmaker, die op zijn beurt nauwelijks politieke ruimte ervaart om van de OMT-adviezen af te wijken. Bovendien lijken tegenspraak en discussie vanuit andere expertisegebieden en adviesteams (zoals het Red-team) niet te worden gewaardeerd. Veelzeggend is ook dat steeds dezelfde wetenschappers als experts in de media te zien zijn. Dit zijn signalen dat het kritisch rationalisme niet goed lijkt te functioneren. De crisis wordt sterk gedepolitiiseerd, velen zien corona als een ‘technische’ kwestie die zo effectief mogelijk gemanaged moet worden. Debat over de balans met andere waarden die in het geding

25 K.R. Popper, *De open samenleving en haar vijanden*, Rotterdam 2009.

26 J.C.J. Boutellier, *Het seculiere experiment: Hoe we van God los gingen samenleven*, Amsterdam 2015.

zijn, komt maar moeilijk op gang in de politiek.<sup>27</sup> Ten derde is bij de implementatie van het coronabeleid weliswaar geen alomvattende blauwdruk te zien, maar wel een onwaarschijnlijke lappendeken aan ‘partiële’ blauwdrukken. Die moeten vervolgens streng gehandhaafd worden; ruimte voor situationeel handelen los van een protocol op basis van praktische wijsheid lijkt er niet te zijn.<sup>28</sup> Voor zover gepleit wordt voor verstandigheid is het opvallend dat de betekenis daarvan nagenoeg samenvalt met risicomijding. Dat is nogal een verschraling van verstandigheid als morele deugd die vanouds juist draaide om het nemen van weloverwogen risico’s met het oog op de realisering van een belangrijke morele waarde.<sup>29</sup>

Kortom, het beeld dat zich opdringt in de aanpak van de coronacrisis is dat de laat-moderne onzekerheidsreductie haar redelijkheid begint te verliezen. De ooit zo redelijke ‘piecemeal social engineering’, die met zijn kritische rationaliteit symbool stond voor een open samenleving, lijkt in zijn tegendeel om te slaan en stapsgewijs tot geslotenheid te leiden.<sup>30</sup> De vraag is daarom of we als samenleving op een andere manier met onzekerheidsreductie kunnen omgaan. We zullen op zoek moeten naar perspectieven die de vicieuze cirkel van geslotenheid kunnen ombuigen naar nieuwe openheid. Het vervolg van dit artikel schetst daartoe een route en daarin staat een andere politiek-bestuurlijke verhouding tot onzekerheid centraal.

#### 4 Reflexieve bestuurskunst en het belang van levensbeschouwing

Wat we nodig hebben om een open samenleving te bewaren is een bestuursstijl die grenzen kan stellen aan het streven naar maximale onzekerheidsreductie. Daarmee bedoel ik geen fatalistische bestuursstijl, waarin nietsdoen en tragiek aanvaarden het uitgangspunt zijn – al kan dat soms zinnig zijn.<sup>31</sup> De uitdaging is om een ‘reflexieve bestuurskunst’ te ontwikkelen. Reflexieve bestuurskunst draait om de erkenning dat een ruime mate van onzekerheid behoort tot de conditie van de laat-moderne samenleving en dat het onverstandig is om die onzekerheid geheel te reduceren, omdat bij pogingen daartoe andere en grotere problemen kunnen ontstaan (zie par. 2). Reflexieve bestuurskunst zoekt een balans tussen de waarde van beheersing enerzijds en die van vrijheid (en dus ook openheid) anderzijds.<sup>32</sup> In termen van de filosoof Donald Schön gaat het in deze bestuursstijl erom de neiging te onderdrukken steeds naar de veilige ‘high grounds’ te gaan. Reflexieve bestuurskunst durft het aan om te blijven vertoeven in de ‘swampy lowlands’, vanuit het besef dat die plaatsen van onzekerheid en moeite ook de plaatsen zijn die ertoe

27 G.J. Zuidwegt, ‘Alles van waarde is weerloos. Bespiegelingen bij het coronadebat’, *Wapenveld* 2021-2, p. 2-7; J.N.P. Feitsma, ‘Coronacrisis kan niet zonder politisering’, socialevraagstukken.nl 20 april 2020, [www.socialevraagstukken.nl/coronacrisis-kan-niet-zonder-politisering/](http://www.socialevraagstukken.nl/coronacrisis-kan-niet-zonder-politisering/).

28 R.J. van Putten, ‘Stapels nieuwe protocollen? Kom juist uit lockdown zonder regel drift’, *Het Parool* 21 juni 2020.

29 J. Pieper, *The four cardinal virtues*, 1966.

30 Dit zou opnieuw een ‘dialectiek van de verlichting’ genoemd kunnen worden. De tendensen in de corona-aanpak tonen pijnlijk wat econoom Bob Goudzwaard ooit ‘ideologische blikvernauwing’ noemde, die kan optreden wanneer de instrumentele rationaliteit dominant wordt. Zie B. Goudzwaard, *Wegen van hoop in tijden van crisis*, Amsterdam 2009.

31 Frissen 2013; mijn repliek hierop, zie Van Putten 2020, p. 18-20 en 116-118.

32 Van Putten 2020, p. 216-222.

doen in de vormgeving van het goede samenleven.<sup>33</sup> Reflexieve bestuurskunst gaat zo om recht doen aan de condities van de laatmoderniteit, waarin vloeibaarheid, ‘wicked problems’ en reflexiviteit (waarmee dit artikel opende) zich onvermijdelijk blijven aandienen.

Deze reflexieve bestuurskunst vereist een ander type kennisbronnen die het handelen begeleiden. In paragraaf 2 is geschetst dat onzekerheidsreductie wortelt in een rationaliteit waarin via wetenschappelijke kennis zekerheid wordt verworven. Dat heeft de moderniteit grootsheid gebracht, maar schuurt inherent met twee belangrijke karakteristieken van de huidige fase van de moderniteit: de permanente toestand van onzekerheid die kenmerkend is voor deze tijd, wat mede voortkomt uit het hoge tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen. Dat maakt wetenschappelijke kennisproductie die gericht is op zekerheid en daardoor veelal traag verloopt niet langer voldoende als bron en legitimatie voor politiek-bestuurlijk handelen.<sup>34</sup> Bestuur en beleid onder reflexieve condities hebben naast wetenschappelijke kennis ook andere bronnen nodig die het handelen richting geven.

Tegen deze achtergrond zijn in de sociale wetenschappen geregeld pleidooien te vernemen voor herwaardering van de waardenrationaliteit, voor het erkennen van de normatieve dimensies van het professioneel handelen.<sup>35</sup> De redenering is dan dat waardenrationaliteit een buffer vormt tegen te veel aan instrumentele rationaliteit, maar ook dat normatieve perspectieven op professioneel en bestuurlijk handelen stimulerend zijn om condities van onzekerheid te verdragen en zelfs te waarderen. Dan gaat het bijvoorbeeld om het respecteren van de dynamiek van sociale praktijken, met aandacht voor de logica, het ritme en de wijsheid die daarin besloten liggen. De praktijk wordt zo een vindplaats van het goede, met een eigen normativiteit die gerespecteerd moet worden.<sup>36</sup> Dit praktijkenperspectief bepaalt beleidsmakers erbij dat de samenleving een open en dynamisch geheel is en geen gesloten machine. In het verlengde hiervan verschijnt bijvoorbeeld ook de figuur van de ambachtsman als inspiratiebron om de reflexieve conditie te accepteren, waarbij het boek *De ambachtsman* van de Amerikaanse socioloog Richard Sennett een belangrijke rol speelt.<sup>37</sup> En daar zijn goede redenen voor: een ambachtsman durft onvolmaaktheid te accepteren, wetend dat streven naar volmaaktheid kan omslaan in het verpesten van zijn kunstwerk. Ambiguïteit en weerstand gaat een ambachtsman niet uit de weg en hij poogt die ook niet te elimineren, maar ziet het als momenten om te leren en te vernieuwen. Een ambachtsman neemt bovendien zijn uitgangspunt in praktische wijsheid en ervaringskennis. Hij oefent zich in ‘handvaardigheid’ en denkt met zijn duim en wijsvinger. Dit type kennis draait om het juiste doen ‘in het moment’, inspelend op de situatie die zich aandient. Daar-

33 D.A. Schön, *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Londen 1983; Commissie Legemaate, *Mandaat en moeras: Over het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg*, z.p. 2017.

34 U. Beck, W. Bonss, & C. Lau, ‘The theory of reflexive modernization: Problematic, hypotheses and research programme’, *Theory, Culture & Society* 2003-2, p. 1-33.

35 De Universiteit voor Humanistiek met zijn ‘normatieve professionalisering’ gaat hierin voorop. Zie bijv. H. van Ewijk & H. Kunneman (red.), *Praktijken van normatieve professionalisering*, Amsterdam 2015.

36 W.A. Trommel, *Veerkrachtig bestuur. Voorbij neoliberale drift en populistische kramp*, Den Haag 2108.

37 R. Sennett, *De ambachtsman. De mens als maker*, Amsterdam 2008; Trommel, 2018.



mee komt praktische wijsheid tegemoet aan de benodigde snelheid van handelen en onthoudt het zich van universele claims, het laat zich niet verleiden tot blauwdrukken.<sup>38</sup>

Deze ‘wending’ biedt goede condities voor het besturen van een open samenleving en helpt grenzen te stellen aan de verleiding van te veel onzekerheidsreductie. In mijn proefschrift *De ban van beheersing* heb ik ze dan ook als bouwstenen voor een reflexieve bestuurskunst uitgewerkt. Interessant is dat deze herbronning van reflexief handelen soms getypeerd wordt als ‘immanente betekenisgeving’ of ‘horizontale transcendentie’.<sup>39</sup> Met deze termen wordt gearticuleerd dat het hier gaat om niet-religieuze of niet-levensbeschouwelijke bronnen van zin en normativiteit, passend bij de seculiere tijd waarin we leven. Dat vind ik een heel vruchtbare benadering, omdat het onderstreept dat betekenisgeving zich in het leven zelf afspeelt. Dat is een inzicht dat ook vanuit levensbeschouwelijk perspectief onderstreept kan worden.<sup>40</sup> Hoe relevant ook, de suggestie moet vermeden worden dat daarmee het spel voor levensbeschouwelijke bronnen is uitgespeeld. Aandacht voor ‘horizontale transcendentie’ maakt ‘verticale transcendentie’ nog niet overbodig. Leven in een seculiere tijd betekent immers niet dat voor de stem van levensbeschouwing geen plaats meer is. Veeleer geldt dat het een van de ‘opties’ is geworden.<sup>41</sup>

Hoewel geen vanzelfsprekende optie meer, is het maatschappelijk belang om inspirerende bronnen te vinden voor een betere omgang met onzekerheid groot. De secularisatie van de samenleving valt historisch en intellectueel gezien voor een belangrijk deel samen met het moderne streven naar onzekerheidsreductie. Diverse commentatoren hebben erop gewezen dat de moderne bestuursstijl mede voortkomt uit het secularisatieproces. Hans Boutellier typeert ‘het seculiere experiment’, zoals hij de moderne samenleving noemt, als een ‘pragmacratie’, waarin de vooruitgang product van pragmatisch wetenschappelijk handelen is.<sup>42</sup> De crux is dat in het secularisatieproces de idee van goddelijke voorzienigheid is vervaagd en vervangen door de idee van maakbaarheid.<sup>43</sup> De keerzijde is echter, zoals Boutellier ook onderstreept, dat deze seculiere pragmacratie, na het afscheid van de grote ideologieën, weinig verbeeldingskracht meer over heeft om de vormgeving van het samenleven zich anders voor te stellen. Sterker nog, deze seculiere pragmacratie is een van de belangrijke factoren waarom we zo’n veiligheidscultuur en beheersingsdrift hebben ontwikkeld.<sup>44</sup> We hebben de geborgenheid die levensbeschouwing en geloof kunnen bieden ingeruild voor een oeverloos verlangen naar veiligheid van overheidswege – en dat eist zijn tol in de dreiging van een gesloten samenleving. Een seculiere samenleving kan daarom alle hulp gebruiken om te blijven oefenen in

38 Zie voor deze thematiek B. Schwartz & K. Sharpe, *Practical wisdom: The right way to do the right thing*, New York/Londen 2010; S. Albers & A.J. Kruiter, *Doen wat goed is. Pleidooi voor praktische wijsheid in het sociale domein*, Amsterdam 2020.

39 Boutellier 2015; Ewijk & Kunneman 2015.

40 Zie hierover ook J. Hoogland, ‘Secularisatie: een geslaagd experiment?’, in: R. van Steden & R.J. van Putten, *Pragmatisch verzet tegen cultuurpessimisme*, Den Haag 2019, p. 59-74.

41 C. Taylor, *Een seculiere tijd*, Rotterdam 2010.

42 Boutellier 2015.

43 Peper 1998.

44 Boutellier 2005; Frissen 2013.

het omgaan met onzekerheid en doet er goed aan om voorbij bronnen van horizontale transcendentie ook te luisteren naar bronnen van verticale transcendentie. Op het eerste gezicht kan dit pleidooi bevreemdend overkomen, want levensbeschouwingen staan niet per se bekend om kritisch rationalisme dat een open samenleving moet bevorderen. Bij levensbeschouwing en religie kan gemakkelijk en deels ook terecht het beeld op de voorgrond treden van dogmatisch, van alomvattendheid en van grootse visioenen – een recept voor geslotenheid. Toch is daarmee niet alles gezegd. In het levensbeschouwelijk denken over staat en samenleving zoals dat zich bijvoorbeeld in de brede christelijk-sociale traditie heeft ontwikkeld, klinkt juist een radicale openheid door.<sup>45</sup> Een fraaie hedendaagse verwoording daarvan is te vinden bij de katholieke theoloog Erik Borgman, die spreekt over ‘leven van wat komt’. Met die frase wil Borgman uitdrukken dat het goede primair ons tegemoetkomt. Het goede maken we zelf niet, laat staan dat we het kunnen beheersen en controleren, maar wordt ons geschonken (volgens christelijke overtuiging door God). Dat vraagt van mensen een houding van ontvankelijkheid om het goede dat zich aandient te vernemen en vervolgens daarmee te werken. Vanuit deze houding beogen we niet vast te houden aan wat we hadden, maar kijken we vol hoop en vertrouwen uit naar het nieuwe dat zich aandient. Ontvankelijkheid draait daarmee om ontspannen openheid naar een onverwachte toekomst.<sup>46</sup>

## 5 Bronwoorden uit de christelijke traditie

‘Leven van wat komt’ als motto voor levensbeschouwelijke openheid vraagt om verdere concretisering voor de vormgeving van goed bestuur. De vraag is hoe dit motto zich laat vertalen in het bestuurlijk handelen in onzekere tijden en onder crisisdreiging. In wat volgt worden drie noties uit de christelijke traditie voor het voetlicht gebracht, van het vroege christendom tot de contemporaine tijd, die in de geest van het motto ‘leven van wat komt’ perspectief bieden om bestuurlijk de ruimte voor onzekerheid en dus voor een open samenleving te vergroten. Eerst wordt een ander perspectief op zekerheid of veiligheid geïntroduceerd (*certitudo*), vervolgens een stijl van handelen die daarbij past (improvisatie) en ten slotte een ethos dat de sociaal-morele voorwaarden voor deze stijl van handelen vergroot (nederigheid).

### *Certitudo*

Een eerste bronwoord uit de christelijke traditie dat openheid kan bevorderen is *certitudo*. Dat staat centraal in de bundel *In vertrouwen leven* en is ontleend aan een begrippenpaar dat de kerkhervormer Maarten Luther ooit muntte om twee vormen van veiligheid te onderscheiden: *securitas* en *certitudo*. De eerste vorm van veiligheid draaide voor Luther om het verwerven van heil door het naleven van regels, terwijl de tweede vorm ging over heil dat ontvangen wordt als genadegave van God. Deze twee vormen van veiligheid kunnen toegepast worden op de moder-

45 Het kent een lange traditie van ‘anti-utopisch’ denken, zie daarover bijv. R.J. van Putten, ‘Anti-utopisch denken en de christelijke politiek’, *Groen* 2017-1.

46 E.P.N.M. Borgman, *Leven van wat komt. Een katholiek uitzicht op de samenleving*, Utrecht 2017.

ne samenleving. De moderne onzekerheidsreductie met haar streven naar maximale beheersing (par. 2) kenmerkt zich door de houding van securitas, waarin mensen hun heil realiseren door juridische en beleidsmatige organisatie van veiligheid en controle. Daartegenover verschijnt de houding van certitudo als perspectief waarin vertrouwen centraal staat en waarin controledrang wordt gerelativeerd. In certitudo schuilt dus een aanknopingspunt om anders naar (on)zekerheid te kijken.

Certitudo impliceert een andere omgang met risico's. De kern daarvan is dat risico's nooit geheel zijn uit te bannen en dat een bepaalde mate van risico nemen zelfs fundamenteel is in een christelijke levensbeschouwing. Handelen vanuit geloof is dat je leert stappen te zetten zonder precies te weten wat de toekomst brengt.<sup>47</sup> Hoe vreemd dit perspectief ook lijkt in moderne ogen, 'certitudo' echoot de etymologische oorsprong van veiligheid als een woord dat van oorsprong positieve connotaties heeft met woorden als trouw en vriendelijkheid.<sup>48</sup> Doordat in deze notie vertrouwen het sleutelwoord is en risico's nemen als wezenlijk voor het goede leven wordt gezien, begrenst deze benadering van veiligheid de oeverloze onzekerheidsreductie. Certitudo houdt ruimte voor onzekerheid en daarmee kan het de toekomst ten principale open houden.

De notie van certitudo fungeert zo als een 'kritische theorie' die de eendimensionaliteit van de moderne onzekerheidsreductie van een alternatief voorziet door een tweede dimensie in te brengen.<sup>49</sup> Door veiligheid met vertrouwen en geloof te verbinden herinnert dit perspectief van certitudo eraan dat veiligheid inherent een existentieel-levensbeschouwelijke kwestie is en niet slechts een instrumenteel-technische kwestie. Zoals Van Steden en Hoogland opmerken: 'In ons streven naar meer veiligheid proberen wij ons niet slechts te wapenen tegen allerlei aanwijsbare bedreigingen en risico's, maar zoeken wij ook bescherming tegen ambigue noties van zin- en richtingloosheid.'<sup>50</sup> Het perspectief van securitas verhuult deze dimensie van ons veiligheidsverlangen, maar is tegelijkertijd onmachtig om ons tegen die existentiële gevoelens van onveiligheid te beschermen. Bestaansangst heeft namelijk alles te maken met de vrijheid van het laatmoderne bestaan en speelt zich af in het menselijk innerlijk en laat zich daarom maar beperkt bestrijden door beleidsmaatregelen. Het is religie die hier behulpzaam kan zijn, want religie 'voert terug naar een diepere bestaansdimensie waarin de uiteindelijke grond, zin en bestemming van mijn bestaan op het spel staat'.<sup>51</sup> Een levensbeschouwelijk perspectief op

47 N. Gregerson, 'Risico en religieuze zekerheid. Conflict of coalitie?', in: R. van Steden & J. Hoogland (red.), *In vertrouwen leven. Tegendraadse beschouwingen over veiligheid*, Amsterdam 2013, p. 57-67; P. Vos, 'Zonder garanties. Religie en de morele ambivalenties van een veiligheidscultuur', in: R. van Steden & J. Hoogland (red.), *In vertrouwen leven. Tegendraadse beschouwingen over veiligheid*, Amsterdam 2013, p. 68-80.

48 R. van Steden & J. Hoogland, 'Een andere kijk op veiligheid', in: R. van Steden & J. Hoogland (red.), *In vertrouwen leven. Tegendraadse beschouwingen over veiligheid*, Amsterdam 2013, p. 7-18.

49 R. van Steden, 'De zekerheid van geloof. Street Pastors en sociale actie in Cardiff', *Radix* 2016-2, p. 119-129.

50 R. van Steden & J. Hoogland (red.), *In vertrouwen leven. Tegendraadse beschouwingen over veiligheid*, Amsterdam 2013, p. 10.

51 Vos 2013, p. 78.

zekerheid (zoals *certitudo*) heeft zo een corrigerende en begrenzende werking ten opzichte van de tendens tot 'sacralisering van *securitas*'.<sup>52</sup>

Natuurlijk is hiermee geen totaaloplossing gegeven voor het omgaan met onzekerheid in crisistijd. *Securitas* en *certitudo* staan ook niet diametraal tegenover elkaar, sluiten elkaar niet uit.<sup>53</sup> Onzekerheidsreductie via veiligheidsmaatregelen heeft evengoed religieuze motieven. Het kwaad moet bestreden worden en de opdracht tot naastenliefde spoort aan tot zorg voor elkaar.<sup>54</sup> In dat kader zijn er ook grenzen aan het nemen van risico's. Zo mag je bijvoorbeeld voor jezelf wel risico nemen, maar dat niet voor een ander doen.<sup>55</sup> Dan is actie geboden en moeten we werken aan 'fataliteitsreductie', zoals Govert Buijs dat treffend heeft genoemd.<sup>56</sup> Dat geldt ook voor de bestrijding van het coronavirus, dan zijn maatregelen in de sfeer van *securitas* geboden. Alleen varen op *certitudo* zou van roekeloosheid getuigen. Maar als kritische tegenstem kan vanuit *certitudo* wel de redelijkheid bevestigd worden van de veiligheidsmaatregelen die we vanuit *securitas* nemen. *Certitudo* stimuleert om risicobeperking niet tot het uiterste door te voeren en ruimte te houden voor vertrouwen. Daarmee nodigt dit perspectief uit tot een evenwichtiger kijk op veiligheid en onzekerheid.<sup>57</sup>

### *Improvisatie*

Een tweede bronwoord uit de christelijke traditie dat openheid kan bevorderen is de metafoer van improvisatie. Deze metafoer is momenteel populair in de Angelsaksische theologische ethiek om antwoord te geven op de vraag hoe we vertrouwensvol kunnen leven in een wereld vol angst en onzekerheid. De Britse theologen David Ford en Samuel Wells hebben hierover uitvoerig geschreven. In Nederland is het geïntroduceerd door voormalig hoogleraar secularisatiestudies Herman Paul, als tegendraadse stem in het denken over de toekomst van de kerk.<sup>58</sup> Het boeiende van de metafoer van improvisatie is dat die tegelijkertijd ook een belangrijke plaats heeft verworven in de organisatiewetenschappelijke literatuur. Daar fungeert het om het denken over bestuur en organisatie in een complexe en chaotische tijd, waarin beheersing vaak maar beperkt mogelijk is, opnieuw te verbeelden.<sup>59</sup> Deze discourses zijn voor zover ik weet tot dusver niet met elkaar in gesprek geweest,

52 Van Steden & Hoogland 2013.

53 Van Steden & Hoogland 2013.

54 W.J. Kortleven, 'Oneindige verantwoordelijkheid. Over quasireligieus verlangen naar een veilige wereld', in: R. van Steden & J. Hoogland (red.), *In vertrouwen leven. Tegendraadse beschouwingen over veiligheid*, Amsterdam 2013, p. 43-56.

55 Gregerson 2013.

56 G.J. Buijs, 'Veiligheidsressentiment en veiligheidsbalans', in: R. van Steden & J. Hoogland (red.), *In vertrouwen leven. Tegendraadse beschouwingen over veiligheid*, Amsterdam 2013, p. 97-109.

57 R. van Steden, 'Stille ideologie in positief perspectief: hoe geloof en idealen bijdragen aan een veilige samenleving', *Bestuurskunde* 2013-1, p. 133-138.

58 D.F. Ford, *The drama of living: becoming wise in the Spirit*, Grand Rapids 2014; S. Wells, *Improvisation: the drama of Christian ethics*, Grand Rapids 2004; H.J. Paul, 'Vrees niet: discipelschap als improvisatie', in: H. de Leede & H.J. Paul (red.), *Discipelschap: een theologische peiling*, Zoetermeer 2016, p. 55-75.

59 Bijv. J.C.J. Boutellier, *De improvisatiemaatschappij: over sociale ordening in een onbegrensde wereld*, Den Haag 2011.

maar laten zich gemakkelijk aan elkaar verbinden.<sup>60</sup> Door het theologisch-ethische en organisatiewetenschappelijke perspectief op improvisatie te verbinden, ontdekken we hoe de metafoor van improvisatie helpt om vertrouwen (certitudo) te vertalen in een specifieke bestuursstijl.

In de theologische ethiek draait improvisatie om uit de comfortzone van zekerheid of controle te komen. Wie improviseert in muziek of theater, kan variëren op een opgebouwd en jarenlang ingestudeerd repertoire. Improviseren is loskomen van partituur of script, maar binnen basisregels en met bestaande patronen nieuwe variaties maken. 'Improvisatie ligt dus niet vast, maar is evenmin een zaak van *anything goes*. Improviseren is de kunst om binnen de grenzen én mogelijkheden van het moment zinvol te variëren op een muzikaal repertoire.'<sup>61</sup> Improvisatie hecht dus aan openheid voor het onverwachte, draait om ontvankelijkheid voor verrassingen die zich kunnen aandienen. Dat vraagt verbinding met ervaring uit het verleden, maar ook ontspanning richting de toekomst. Wie wil improviseren, moet met onzekerheid kunnen leven. Toegepast op het christelijk leven schrijft Paul: 'Zoals musici en acteurs durven te improviseren omdat ze op hun collega's vertrouwen, zo durven christenen de toekomst "relaxed", "open" en "playful" tegemoet te treden omdat ze geleerd hebben te vertrouwen op een God bij wie geen gebrek is.'<sup>62</sup> In dat verband spreekt Samuel Wells ook over het 'over-accepteren' van onverwachte en ogenschijnlijk bedreigende situaties. Een overweldigende ervaring kan je doen blokkeren vanwege angst en onzekerheid, maar wie vanuit vertrouwen leeft kan een onverwachte gebeurtenis ook accepteren of daar zelfs een schepje bovenop doen door te 'over-accepteren' en de situatie aan te grijpen om creatief te worden. Daarmee wordt een probleem niet gebagatelliseerd, maar kan voorkomen worden dat we te zeer uit het lood worden geslagen.

In de organisatiewetenschappen klinkt de taal minder verheven en staat niet de individuele persoon centraal, maar de strekking is vergelijkbaar. Waar een filharmonisch orkest symbool kan staan voor een bureaucratische organisatie waar zekerheid het uitgangspunt is, kan een jazzorkest de metafoor zijn voor een organisatie waarin spontaniteit centraal staat. Improvisatie is dan 'georganiseerde vrijheid', en een improviserende organisatie kenmerkt zich door 'awareness, luisteren, focus, vertrouwen en instinctief of spontaan handelen'.<sup>63</sup> Een improviserend bestuur voert geen blauwdruk uit, maar werkt creatief met de 'op dat moment beschikbare middelen', vanuit een gedeeld motief en doel, zonder het eindresultaat van tevoren vast te leggen. Organiseren als improviseren is dan 'instant composing, waarbij de compositie wordt bepaald in interactie met andere actoren, de omgeving, de muzikale geschiedenis en de innerlijke coherentie van de muziek'.<sup>64</sup> Voor de woorden 'muzikaal' en 'muziek' kan in dit citaat natuurlijk 'organisatie' ingevuld

60 De observatie deed ik eerder, zonder verdere uitwerking, in R.J. van Putten, 'Een ontspannend repertoire. Boutelliers verademende bijdrage aan de bestuurskunde', in: R. van Steden & R.J. van Putten, *Pragmatisch verzet tegen cultuurpessimisme*, Den Haag 2019, p. 75-90.

61 Paul 2016, p. 61.

62 Paul 2016, p. 62.

63 Boutellier 2011, p. 154.

64 Boutellier 2011, p. 156.

worden. Uit deze voorstelling van de improviserende organisatie klinkt opnieuw fundamentele openheid naar de toekomst door.

De contouren van een improviserende aanpak van de coronacrisis laten zich nu aftekenen. Improvisatie als bestuursstijl vertaalt de zekerheid van *certitudo* in een afwijzing van een eenzijdige focus op blauwdrukken. Een improviserende aanpak van bijvoorbeeld de heropening van sectoren na de tweede lockdown van najaar 2020 tot voorjaar 2021 nodigt uit om minder de zekerheid van regels en protocollen te zoeken, maar organisaties ruimte te geven te spelen met de regels op basis van de ervaringen die eerder zijn opgedaan. Improvisatie betekent geen volledige afwijzing van protocollen (dat zijn de basisakkoorden), maar daagt uit om ruimte te geven aan creatief samenspel nu we meer ervaring hebben opgebouwd. De metafoor van improvisatie daagt bestuurders uit om erop te vertrouwen dat ook voorbij beheersmaatregelen orde en structuur kan ontstaan, weliswaar minder overzichtelijk, maar niet minder fraai.

### *Nederigheid*

In een tijd waarin de hang naar onzekerheidsreductie sterk is, zoals in deze tijd van imminente dreiging, komt improviserend besturen vanuit vertrouwen (*certitudo*) niet vanzelf tot stand. Beleidsmakers en bestuurders die toch op deze wijze willen optreden, zullen een robuuste houding moeten ontwikkelen. Vanuit het perspectief van de deugdethiek gezien vergt handelen met ruimte voor onzekerheid een welgevormd karakter, een *ethos* dat of levenshouding die politiek-morele ondersteuning biedt. Dat brengt het derde bronwoord uit de christelijke traditie in beeld dat openheid kan bevorderen (en dat ik in mijn proefschrift uitvoeriger heb uitgewerkt): de deugd van nederigheid, de *humilitas*.<sup>65</sup> Nederigheid is bij uitstek de deugd die een ontvankelijke houding kan cultiveren.

Nederigheid is een deugd die zijn entree heeft gemaakt via het christendom. Hoewel hoogmoed ook in de antieke tijd een ondeugd was, gold nederigheid niet vanzelfsprekend als een deugd. Een aristocratisch leven draaide toch om grootsheid, wat schuurt met nederigheid. Dat wordt onmiddellijk duidelijk in het oorspronkelijke woord 'humilitas', dat afgeleid is van 'humus', dat gaat over onze aardsheid en onze lage afkomst bepaalt. Het is de kerkvader Augustinus geweest die nederigheid tot de prominentste van de deugden heeft gemaakt. In de christelijke traditie gaat nederigheid dan ook primair over de relatie tussen God en mens en is het een kwaliteit 'that prepares the righteous believer to stand in an appropriate relationship of awe, obedience, and worship to a creator God'.<sup>66</sup> Volgens Thomas van Aquino herinnert nederigheid ons eraan dat we mensen zijn en geen goden, wat ons beschermt tegen messiaanse pretenties in ons handelen. Nederigheid is nader te begrijpen als een religieuze en epistemologische kwaliteit 'that pertains most directly to and seeks to cultivate a certain kind of self-knowledge and self-appraisal'.<sup>67</sup> Het draait om de erkenning dat ons bestaan beperkt is en onze kennis imperfect. Kenmerkend voor nederigheid is vervolgens dat we van die constatering niet bitter of

65 Van Putten 2020, p. 129-138.

66 M. Button, "A monkish kind of virtue"? For and against humility', *Political Theory* 2005-6, p. 840-868, citaat p. 842.

67 Button 2005, p. 843.

cynisch worden, maar dat het gepaard gaat met een houding van compassie en openheid naar andere mensen. De middeleeuwse mysticus Bernard van Clairveaux heeft benadrukt dat nederigheid daarom bij uitstek ook een 'horizontale' deugd is die de goede verhoudingen tussen mensen onderling bevordert. Besef van eigen beperkingen gaat in de deugd van nederigheid gepaard met waardering voor de kwaliteiten en inbreng van anderen.

In een moderne seculiere tijd met democratische politiek is deze deugd niet uitgespeeld. Integendeel, de al aangehaalde politiek theoreticus Mark Button heeft overtuigend voor het voetlicht gebracht dat nederigheid een deugd is die waardering voor democratie bevordert. De hedendaagse democratie staat voor de uitdaging om aan een enorme pluraliteit recht te doen en precies daaraan komt nederigheid tegemoet. Als deugd die waardering heeft voor de inbreng van anderen cultiveert nederigheid een politiek ethos van aandacht voor en wederzijds begrip richting andere perspectieven. Het is volgens Button ook een deugd die aansluit bij de laatmoderne conditie van onzekerheid en vloeibaarheid, omdat hij beschermt tegen de illusie van perfecte beheersing. Nederigheid daagt ons dan uit tot een goede omgang met 'our necessary limitations and political burdens by cultivating a disposition that inclines us to remain open to the multiple (and unpredictable) potentialities that exist'.<sup>68</sup>

Met deze positionering van nederigheid zijn we opnieuw bij de kern van bestuur en beleid in crisistijd. Nederigheid als democratische deugd stimuleert om ook in tijden waarin de crisisdreiging groot is en de roep om krachtige interventies sterk is, de ruimte voor het democratisch gesprek te bewaren. Nederigheid behoedt voor de technocratische verleiding om de enkeling zeggenschap te geven en onwelgevallige stemmen buiten te sluiten. Daarmee beschermt nederigheid als democratische deugd de open samenleving. En precies door deze houding als politiek-morele deugd te kwalificeren, wordt een moreel kader aangereikt waarin een dergelijke openheid geen zwakte is maar een kracht.

## 6 Slotsom: een post-seculier perspectief

In dit artikel is gezocht naar een goede bestuurlijke omgang met onzekerheid, in het bijzonder in tijden van crisis. Na een profielschets van de strategie van onzekerheidsreductie die kenmerkend is voor het moderne bestaan, is beargumenteerd dat daarin het gevaar schuilt van een 'gesloten samenleving'. Dat gevaar kan werkelijkheid worden wanneer we te veel onzekerheidsreductie organiseren. Dan bestaat de kans dat ruimte voor kritiek en alternatieven steeds verder afneemt. Wanneer dat gebeurt, staat het goede samenleven onder druk. Vervolgens is betoogd dat in de bestuurlijke aanpak van de coronacrisis trekken van een gesloten samenleving zichtbaar worden. Om daaraan te ontkomen is gezocht naar een bestuursstijl die anders, meer ontspannen, met onzekerheid omgaat. Dat is 'reflexieve bestuurskunst' genoemd, waarin beleidsinterventie nadrukkelijker ruimte laat voor onzekerheid en vanuit praktische wijsheid daarop acteert. Daarbij is beargumen-

68 Button 2005, p. 853.

teerd dat levensbeschouwing als inspiratiebron kan dienen om deze reflexieve bestuurskunst verder gestalte te geven. Bronwoorden uit de christelijke traditie bleken behulpzaam om het bij uitstek moderne ideaal van een open samenleving in crisistijd te blijven koesteren.

De notie van *certitudo* biedt een tegendraadse kijk op zekerheid, waarin niet controle (*securitas*) maar vertrouwen centraal staat. Gevolg is dat onzekerheid niet tot het maximale gereduceerd wordt, maar de ruimte voor risico's nemen open blijft. Vervolgens is met de metafoor van improvisatie een perspectief geformuleerd om niet eenzijdig vanuit protocollen en blauwdrukken te handelen, maar ruimte te laten voor spontaniteit en vrijheid. Daarmee blijkt improvisatie een concretisering van besturen vanuit vertrouwen (*certitudo*) te zijn. Ten slotte reikt de deugd van nederigheid een morele grondhouding aan die aanmoedigt in het improviseren en besturen vanuit vertrouwen (*certitudo*), vanuit het besef van de beperktheid van de menselijke conditie. De deugd van nederigheid houdt ook in onzekere tijden openheid voor het democratisch proces en helpt de verleiding van technocratie weerstaan. Deze drie bronwoorden uit de christelijke traditie delen een ontspannen omgang met onzekerheid en een ontvankelijke houding voor datgene wat buiten de kaders van beheersing valt. Daarmee zijn dit bouwstenen die aanzetten tot de verbeelding van een 'reflexieve bestuurskunst'.

Wat dit artikel dus laat zien is dat levensbeschouwing aanzetten bevat tot een ander perspectief op houvast in tijden van onzekerheid en verwarring.<sup>69</sup> De vraag is dan natuurlijk voor wie dat precies relevant is. Allereerst valt te denken aan bestuurders van organisaties met een christelijke signatuur, die vanuit hun eigen levensbeschouwelijke identiteit met onzekerheid en crises willen omgaan. In het verlengde hiervan kan het ook christelijke politieke partijen een 'christelijk-sociaal perspectief' aanreiken voor overheidsbeleid in crisistijd. Maar de betekenis van een levensbeschouwelijk perspectief reikt verder. Het is minstens zo relevant voor een samenleving die zichzelf als gesecculariseerd begrijpt en als gevolg daarvan maar beperkte sociaal-morele bronnen tot haar beschikking heeft om de benodigde reflexieve bestuurskunst mee vorm te geven. Dan is alle verbeeldingskracht om de open samenleving te beschermen welkom en kan de stem van levensbeschouwing herinneren aan vergeten perspectieven op goed bestuur.

Wil levensbeschouwing een zinvolle bijdrage leveren in een seculiere context, dan vergt dat van twee kanten natuurlijk wel extra inspanning. Levensbeschouwelijke bronnen hebben een vertaalslag nodig naar de huidige context, zodat tot een gezamenlijk leerproces van religieus en seculier kan worden gekomen, zoals Jürgen Habermas dat ooit noemde. In de bespreking van *certitudo*, improvisatie en nederigheid is daartoe een poging gedaan door deze begrippen te relateren aan de laatmoderne context en crisisbestuur. Andersom vergt dat van de laatmoderne samenleving een 'post-seculiere attitude', waarin de bereidheid er is om van de stem van levensbeschouwing te leren. Dat geldt niet alleen voor het publieke debat, maar wat mij betreft ook voor de sociale wetenschappen. In het vakgebied van de bestuurskunde is een dergelijke post-seculiere benadering bepaald niet vanzelf-

69 Zie voor een bredere reflectie op de betekenis van levensbeschouwing voor onzekere tijden: R.J. van Putten & N. Blijenberg (red.), *Vast in verwarring*, Kampen 2016.



sprekend.<sup>70</sup> Hopelijk heeft dit artikel een impressie gegeven dat levensbeschouwelijke stemmen het bestuurskundig denken over goed bestuur kunnen verrijken en wat een post-seculiere bestuurskunde zou kunnen behelzen.

70 R.J. van Putten, P. Overeem & R. van Steden, 'Where public theology and public administration meet: Reflections on Jürgen Habermas' post-secular turn', *International Journal of Public Theology* 2019-1, p. 5-24.