NABESCHOUWING - ZIN EN ONZIN VAN HET BINAIRE DENKEN

Hans de Bruijn en Mirko Noordegraaf

Prof. dr Hans de Bruijn is werkzaam bij de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft.

Prof. dr Mirko Noordegraaf is verbonden aan het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht.

De beschouwingen in dit themanummer gaan ver voorbij de eenvoudige, binaire denkschema's waarin de staat tegenover de markt wordt gepositioneerd, de professional tegenover de manager en de polder tegenover daadkracht. In elk van de artikelen wordt de stevige tegenstelling tussen 'zwart' en 'wit' doorbroken, en blijkt achter de binaire redenering een veelkleurige werkelijkheid schuil te gaan. Het polderen is niet automatisch gebrek aan resultaat, managers zijn niet zo maar schuldig aan het beklemmen van professionals, en de markt is niet onverkort problematisch in het leveren van maatschappelijke voorzieningen. Sterker, managers, polderen en de markt kunnen een zegen zijn – voor de professional, een effectief bestuur, de publieke dienstverlening.

De artikelen wijzen hiermee ook op de aard van het binaire denken. Tegenstellingen tussen 'zwart' en 'wit' moeten niet als technische of *evidence based* tegenstellingen worden gezien. Het zijn ideologische tegenstellingen, die niet zozeer over effectief bestuur, professionals, en maatschappelijk resultaat gaan, maar over hervorming, macht en zeggenschap. Het probleem in de discussie over managers en professionals is bijvoorbeeld niet zozeer het aantoonbare kwaliteitsverlies dat managers zouden genereren, maar het feit dat managers van buiten, met hun turbotaal professionele domeinen betreden – en daarin dingen gaan bepalen –, domeinen waarin niet zozeer geld en winst centraal staan, maar vakidealen, beroepseer en kwaliteit. Althans, in ideologische zin, want niet iedere professional levert automatisch kwaliteit, of heeft evenzeer echte aandacht voor cliënten.

Deze ideologiekritiek komt in de artikelen tot uitdrukking wanneer ze duidelijk maken dat ze ideologie tegenover resultaat willen plaatsen (markt-staat), beliefs tegenover 'fundering' (polder-daadkracht), en debat tegenover reële ontwikkelingen (managers-professionals). De vraag die resteert is hoe we

de binaire redenering vervolgens moeten waarderen. Is het binaire denken vanwege de veelkeurigheid van de werkelijkheid nu onzinnig, of niet? Drie antwoorden op deze vraag, ter afsluiting van dit themanummer.

Antwoord 1: onzinnig, want een (te) lage tolerantie voor complexiteit

Het bezwaar tegen het binaire denken is dat er een lage tolerantie voor complexiteit achter schuilgaat. Het heeft geen oog voor de achterkant van elk gelijk: polderen, vervagende grenzen tussen professionals en managers en tussen publiek en privaat brengen ons ook veel goeds. Het heeft geen oog voor de paradoxen en dilemma's die zich in de werkelijkheid nu eenmaal altijd manifesteren. Daadkracht is vaak afhankelijk van het vermogen om tegelijkertijd te polderen – steun te zoeken voor daadkrachtige ingrepen. Op de markt zijn publieke belangen soms in betere handen dan bij de overheid. Autonomie is noodzakelijk om tot goede professionele dienstverlening te komen, maar ook een verklaring waarom professioneel falen soms zo lang kan doorgaan. Wie met dit soort complexiteit geen rekening houdt, zal zien dat eenvoudige en goedbedoelde oplossingen – minder managers, meer daadkracht, minder markt – vaak in het tegenovergestelde resulteren van wat werd beoogd. Daarmee is de belangrijkste kritiek op het binaire denken gegeven: de analyse is te simpel en de oplossing is te simpel en simplismen zijn niet alleen dom, maar ook risicovol. Misschien zijn ze zelfs gevaarlijk – ze voeden het beeld dat er een ideale wereld bestaat – een wereld waarin de professional autonoom is, de overheid en markt duidelijke gescheiden zijn en besluiten met visie, daadkracht en leiderschap tot stand komen. Ze bieden ons zo een wenkende toekomst, waarin we ons hebben bevrijd uit het rommelige, heteronome heden – een frame dat we vaak tegenkomen bij toekomstdenkers.[1] Maar die wereld bestaat niet. We zullen voortdurend op zoek moeten naar de nuance, wanneer we het over belangwekkende thema's als goed bestuur en kwaliteit van dienstverlening hebben.

Binair denken biedt een wereld die niet bestaat

Antwoord 2: functioneel, in een wereld waarin niemand *in control* is

De politiek filosoof Michael Sandel stelde zich in 1996 – toen Nederland nog midden in de vrolijke paarse jaren zat – de vraag hoe het toch mogelijk was dat de Amerikaanse politiek met zoveel woede en frustratie werd omgeven.[2] De welvaartstoename in de jaren negentig was ongeëvenaard en de overwinning in de Koude Oorlog nog geen tien jaar oud. Eén van zijn verklaringen was dat er angst is dat we, in een wereld vol interdependenties, de controle over ons leven verliezen, zowel individueel als collectief. Hoe sterker de welvaartstoename, hoe meer we te verliezen hebben. Hedendaagse voorbeelden genoeg die deze angst kunnen voeden: van de krediet- en schuldencrisis, de opwarming van de aarde, immigratiestromen en de Q-koorts tot de overlast in de buurt, het voortdurend uitstellen van rekeningrijden en administratieve lasten die maar niet verminderen.

Deze verklaring lijkt een vruchtbare manier om de discussies die in dit themanummer aan de orde komen, te duiden. Polderen en *muddling through* betekenen dat niemand de controle over de besluitvorming heeft – daadkrachtige besluitvorming en leiderschap suggereren het tegenovergestelde. Het polderende Nederland vliegt met een 'onbemande bestuurderscabine', 'zonder piloot' de toekomst in (Chavannes).[3] Het punt is dan niet zozeer dat polderen tot gebrek aan effectiviteit leidt, zoals Hendriks duidelijk maakt, maar dat er een legitimiteitsprobleem bestaat waar wat mee moet. Ook bij marktwerking en professionaliteit is zo'n punt te maken. Waartoe leidt marktwerking? Tot een vermenging van markt en staat en bemoeienis van de markt met publieke dienstverlening. Dat betekent verlies van controle: 'Aldus werd ons kostbaarste collectieve bezit – het soevereine recht om zelf te mogen beslissen over zaken van algemeen belang – ons ontnomen zonder dat ons iets gevraagd werd' (Ankersmit).[4] Voor professionals is dit verlies van controle wel heel evident – managers hebben de controle over professionele organisaties overgenomen en vervolgens de autonomie van professionals ingeperkt. Het gaat dan niet zozeer over professionals, maar over het maatschappelijke, zelfs politieke probleem, dat we niet meer precies weten wie over onze publieke diensten gaat.

Binair redeneren als de expressie van het onbehagen

Als Sandel gelijk heeft, moet de analyse zijn dat binaire redeneerpatronen de expressie zijn van het onbehagen dat een complexe, interdependente wereld creëert. Vanuit dit perspectief is het binaire denken op z'n minst begrijpelijk. Het verwoordt maatschappelijke gevoelens van onbehagen en wijst een richting die controle en beheersing suggereert. Het is daarmee ook functioneel. Een samenleving vol onbehagen heeft een verhaal nodig dat richting geeft – en binaire redeneerpatronen leveren zo'n verhaal.

Antwoord 3: zinvol voor een zoektocht naar nieuwe moraliteit

Sandel geeft ook een tweede verklaring voor woede en frustratie. De gemeenschappen waarin we ons bevinden – familie, buurt, land et cetera – zijn aan het eroderen: de moral fabric valt langzaam maar zeker uiteen. Ook deze constatering kunnen we met de artikelen verbinden.

Met de invasie van de manager wordt de cohesie van professionele gemeenschap aangetast, treedt er een ernstige vervuiling op van de professionele taal, er is sprake van 'domeincynisme' (Govert Buijs).[5] 'Dat proces van deculturatie is nu op meerdere plaatsen gaande', stelt Geert Mak.[6] 'Met die permanente ontkenning van hun persoonlijke vakkennis en andere kwaliteiten, die nu al jarenlang gaande is, zijn ze niet alleen diep vernederd. Er is iets in hen doodgemaakt, een gevoel van richting is uit hun bestaan verdwenen.'

Ook op de andere twee debatten is de notie van erosie van de *moral fabric* toepasbaar. In het debat over marktwerking wordt veelvuldig gepleit voor een scherpe scheiding tussen publiek en privaat, twee aparte domeinen met eigen, te onderscheiden waarden. Vermenging levert vervuiling op. In de

discussie over de polder is dit element ook met enige goede wil te ontwaren. Er is een dringende noodzaak tot structurele verandering – opwarming van de aarde, kredietcrisis – we zijn daartoe als polderaars niet in staat en die onmacht bedreigt de legitimiteit en daarmee de moral fabric van ons openbaar bestuur – zoals gevoelens van onmacht dat altijd doen.

Nu zullen de auteurs van de artikelen in dit nummer het belang van de moral fabric bepaald niet ontkennen. Door een aantal ontwikkelingen is de moral fabric in professionele organisaties veranderd. Managers hebben ook iets te zeggen over professionaliteit en professionele waarden zijn door de door De Bruijn en Noordegraaf genoemde ontwikkelingen in beweging. Marktwerking levert een nieuwe moral fabric op: publieke belangen worden mede door private spelers gediend en zijn daardoor aan verandering onderhevig. Als polderen werkt, maar wel een legitimiteitsprobleem kent, kan polderen op den duur het morele weefsel van het openbaar bestuur aantasten.

Als deze analyse juist is, is binair denken om een tweede reden zinvol. Het kan de aanjager zijn voor een zoektocht naar nieuwe morele inhoud van bestuur en dienstverlening, naar een nieuwe legitimiteit.

Het binaire denken stelt ons in staat om een morele herwaardering van het publieke op gang te brengen. Wie een hoge tolerantie voor complexiteit heeft, is hiertoe niet altijd in staat – het risico is dat het bestaande altijd wordt gelegitimeerd. Het gaat zoals het gaat. Er zijn altijd wel weer factoren te vinden die aangeven waarom het is zoals het is – waarom er managers zijn die doen wat ze doen, waarom polderen onontkoombaar is, waarom de vervlechting publiek-privaat een gegeven is. Binaire redeneringen wijzen ons op een ideale werkelijkheid. Die zal weliswaar nooit worden gerealiseerd, maar kan ons behoeden voor een te gemakkelijke legitimatie van het bestaande en kan het morele debat aanjagen.

En verder…

Als de antwoorden 1, 2 en 3 juist zijn, dan is het beeld dat binaire denkschema's begrijpelijk zijn, functioneel zijn, maar overigens ook onjuist. Daarmee levert dit themanummer geen eenduidig verhaal over binair denken op, maar dat zou na zoveel kritiek op binair denken ook onterecht zijn.

Noten

1 Zie over dit soort toekomstbeelden: Rein de Wilde, De voorspellers. *Een kritiek op de toekomstindustrie,* De Balie, Amsterdam, 2000,pp. 84-85.

2 M. Sandel, Democracy's Discontent: *America in Search of a Public Philosophy,* Harvard University Press, 1996.

3 M. Chavannes, *Niemand regeert,* NRC Boeken, 2009.

4 F. Ankersmit, *Neo-liberale sufferds,* Trouw, Letter en Geest, 28 februari 2009.

5 G. Buijs, *De banaliteit van de manager,* Trouw, Letter & Geest, 30 januari 2010.

6 G. Mak, De verpleegster, de onderwijzer, de handarbeider, ze voelen zich vernederd door de PvdA. *PvdA stuurt de handwerkers de wildernis in,* NRC Opinie, 17 oktober 2009.