

## **Informele verantwoordelijkheid?**

Ons communicatieve handelen lijkt te informaliseren: via e-mail, sms en telefoon communiceren we zonder traditionele parafen. Linking pin functies, zoals de gemeentesecretaris, de griffier, e.d. komen onder zware druk te staan door de directheid van onze verzending en ontvangst van boodschappen. Organisaties kantelen. Communicatie vervluchtigt. Formele conventies raken obsoleet. Weldadige chaos kondigt zich aan, lijkt het. Wel tijd voor netwerken, niet voor bazen. Horizontalisering van menselijke betrekkingen lijkt aanstaande, ook binnen arbeidsorganisaties. Een bevrijdende gedachte.

Aan de andere kant formaliseert professionele praxis. Accountability is een Nederlands woord geworden. In talloze gedaanten is kwaliteitszorg binnengetreden: met name systemen waar vooral wordt gelet op procedures doen het goed. ISO en INK zijn inmiddels bekende afkortingen. Als gevolg daarvan zijn veel beroepsmatige handelingen voorzien van protocollen en is veel routine als standaard op schrift gesteld. De lastige vraag is natuurlijk welke relaties tussen procedure en inhoud bestaan. Een juiste procedure hoeft geenszins garant te staan voor een inhoudelijk optimale praktijk. Het lijkt erop alsof de juiste procedure een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde is. Misschien is het zelfs zo dat de aandacht voor de procedure geleidelijk de concentratie op inhoud vervangt...

Op het eerste gezicht lijkt die laatste veronderstelling absurd. Maar er zijn signalen waar te nemen, dat we ons in een transitie van inhoudelijke naar procedurele borging bevinden. Het debat rond integriteit is al lang verschoven van een materiele oriëntatie naar een formele. Het gaat er blijkbaar niet meer om wat je doet, maar hoe je het doet. Er zijn bijvoorbeeld regels opgesteld met betrekking tot aanvaarding van geschenken. Het formaliseren van een

integriteitsnotie suggereert, dat je houden aan de procedures dan ook een voldoende uiting van integriteit is.

Veel van die procedurele en formele methodes passen in een relatiepatroon, waarin verantwoording de belangrijkste dimensie van een betrekking tussen mensen en organisaties is geworden. Men is dan uiteraard vooral uit op immuniteit voor kritiek. Risicobeheersing en onzekerheidsreductie vormen het belangrijkste bedrijfsproces.

Bestaat er nu een onoverbrugbare kloof tussen het gelijktijdig voorkomen van informalisering en formalisering? Of is de eerste wellicht beperkt tot de levenssfeer waar verantwoording en afrekenen nog niet domineren?

Radicale postmodernisten zullen betogen dat substantiële rationaliteit überhaupt een verdwijnende categorie is. Het verdwijnen van de individuele persoonlijkheid door het uiteenvallen van menselijk bestaan in gefragmenteerde rollen heeft consequenties voor de manier waarop verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid georganiseerd worden. De veelheid aan rollen die niet meer als vanzelfsprekend onderling verbonden zijn, laat ook substantiële verantwoordelijkheid en integriteit in het niets oplossen. Het is onmogelijk geworden om iemand aan te spreken op zijn/haar verantwoordelijkheid omdat hij/zij al lang van rol verwisseld is. Ik noem dit het Pim Fortuyn-syndroom. Fortuyn is iemand die telkens weer van de ene rol in de andere stapt en weer terug. Dat maakt hem ongrijpbaar en ongeliefd. Het is namelijk moeilijk zijn redeneringen van de ene rol (bijvoorbeeld wetenschapper) in de andere (bijvoorbeeld columnist) te begrijpen. En het is zelfs onmogelijk om hem voor verschillende 'daden' uit verschillende rollen verantwoordelijk te stellen. Net zoals vele postmodernisten krijgt ook hij het verwijt van opportunisme.

Ook ik gevoel een enorme afkeer van een wereld waarin iedereen maar doet wat op dat moment het beste voor hem/haar zelf is. Een wereld waarin niemand meer inhoudelijk de volle verantwoordelijkheid neemt zal immers ook liefdeloos raken. Maar ik kan niet ontkennen, dat veel waarnemingen een bevestiging lijken in te houden van de door de postmodernisten geschetste tendenties. Het lijkt daarom interessant te kijken naar de manier waarop wij met verantwoordelijkheid in een op procedures gericht systeem zoals de publieke sector omgaan. Recente crisisachtige kwesties in de nationale politiek betreffen niet de kwaliteit van de inhoud van het beleid, maar de vraag of de juiste procedures zijn gevolgd. En ze eindigen meer met afrekenpartijen in de richting van ambtenaren dan met politieke consequenties. Het is misschien een droevige observatie, maar in een situatie waarin organisaties kantelen en de communicatie informaliseert, dient ook verantwoordelijkheid opnieuw te worden beschouwd.