



Gezag hebben? Gezag krijgen!

Gezag spreekt niet meer vanzelf. Dus moet je er harder aan trekken.

Door Sander Wieringa, communicatietrainer BDRP

Nederland heeft een gezagscrisis, lees je vaak. Gedragsdragers ervaren veel problemen met opspelende burgers. Daarom moeten ze werk maken van hun gezag. De politie geeft daarvoor bruikbare handvatten.

Bestuurders, politici, managers, voorzitters: hun bedoeling is doorgaans dat andere mensen gaan doen wat zij zeggen dat er moet gebeuren. Ze moeten dus overtuigen waardoor de ander instemt. Maar in veel gevallen moeten anderen gewoon gehoorzamen, eens of niet. Je kunt niet altijd over alles gaan discussiëren. In die situaties komt het niet aan op argumenten maar op gezag. Gezag, bestaat dat nog? Er is in dit land toch een gezagscrisis, zoals we vaak lezen? Of het een crisis is betwijfel ik – het bestuur van Nederland functioneert als geheel nog steeds goed – maar er zijn ontegenzeggelijk wel meer en meer gezagsproblemen. Politici worden vaak uitgescholden op Twitter, wethouders worden zo nu en dan bedreigd tijdens informatieavonden met bewoners, artsen krijgen af en toe een grote bek van boze patiënten, leraren krijgen agressieve ouders op bezoek. Burgemeesters en wet-

houders horen steeds vaker de kwalificatie 'zakkenvullers!' Dus hoe dan ook: het gezag is niet meer wat het geweest is.

Samenleving is veranderd

Er zijn talrijke oorzaken voor deze gezagsproblemen. De samenleving is veranderd. Burgers zijn jarenlang bestookt met verhalen dat hun bestuurders niet deugen of prutsers zijn, terecht of ten onrechte. Burgers zijn beter geïnformeerd, slimmer en mondiger geworden. Het bestuur op zijn beurt heeft zijn macht (gezag is macht die de 'onderdaan' van de machthebber zonder meer accepteert) deels aan de burger overgedragen met inspraakprocedures en meer verantwoording afleggen. En in de politieke cultuur is de burger getransformeerd tot een consument.

Daar zit een verschil. Burgerschap gaat uit van rechten, plichten en schikken. Consu-

mentisme is: ik betaal, u moet leveren. Bij consumentisme is het doel: klanttevredenheid. Bij burgerschap is het doel: verbondenheid. Maar consumentisme past moeilijk bij machtsverschillen. Met de overheid valt niet te shoppen. De overheid is een monopolist die het niet iedereen naar de zin kan maken.

Daar komt het tegenwoordig overheersende politieke liberalisme bij: de burger moet door de overheid niet beperkt worden in zijn vrijheid, zeggen de meeste politici. Of zoals in het bekende liedje over 'vijftien miljoen mensen' wordt gezongen: "... die schrijf je niet de wetten voor, die laat je in hun waarde." Terwijl besturen en wetgeven toch wel degelijk betekent dat er beperkingen aan de vrijheid worden opgelegd. Besturen is uiteindelijk verbieden. Voor toestaan zijn macht en gezag niet nodig.

Over gezag zijn de burgers vaak tweeslachtig. Enerzijds willen mensen voor zichzelf zo min mogelijk beperkingen. Ze willen zelf de regels naar hun hand zetten als ze denken dat dat moet of kan. Maar als een ander dat doet moet die 'keihard aangepakt' worden. Onderzoeken tonen aan dat de roep om sterk leiderschap de laatste jaren toeneemt. Maar dat sterke leiderschap moet zich niet tegen mij gaan richten! En dan gaat het niet alleen om handhaving van regels en straffen van overtreders maar ook om plannen van de overheid om iets in de omgeving te veranderen. De aanleg van een nieuwe weg of de plaatsing van windmolens kan rekenen op massief verzet van omwonenden: "Dat gaat hier niet gebeuren!". Gezagsproblemen hebben dus vooral te maken met het afbrokkelen van burgerschap. Mensen schikken zich niet meer zoals vroeger in op hen uitgeoefende macht. Maar het is nogal lastig om die trend te keren. Samenlevingen zijn niet zo makkelijk te verande-

ke procedures hanteren. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de politieagent, bij uitstek de alledaagse gezagsdrager. Die moet in contacten met burgers goed weten wat hij of zij doet. Hij moet de situatie kennen, de regels, de mensen kunnen beoordelen, snel de juiste diagnose kunnen stellen en een duidelijke beslissing nemen en daaraan vasthouden. Die vereisten zijn belangrijk voor iedereen die gezag draagt.

Behoorlijkheid

Procedurele rechtvaardigheid – 'behoorlijkheid' zoals de Nationale Ombudsman het noemt – is daarbij cruciaal. Zelfs als er geen inspraak is, geen discussie is maar er gehoorzaamd moet worden, zorgt een goede gezagsdrager voor die behoorlijkheid. Het besluit of de opdracht moet redelijk zijn, 'wijs' zo u wilt, de betrokkenen moeten weten dat de leider begrip heeft voor hun belangen en ze moeten het hogere belang inzien als het besluit hen beperkt in hun

Maar we zien ook dat de boodschap alleen niet toereikend is. Sterker, het publiek is boodschapparm geworden. Mensen worden overspoeld met boodschappen en hebben geen zin meer om zich overal in te verdiepen en zich inhoudelijk te laten overtuigen. Het is – bij verkiezingen bijvoorbeeld - makkelijker om in plaats van voor 'de inhoud' voor 'de persoon' te gaan. Wie vertrouwt de macht toe? Dan gaat het bijna altijd om enerzijds betrokkenheid – is de politicus iemand waarmee je je kunt identificeren, die snapt wat jou bezig houdt? – en anderzijds gezag: gaat deze persoon iets voor elkaar krijgen, zullen de mensen hem of haar volgen?

Politiegezag

Boodschap, betrokkenheid en gezag. In deze monografie gaat het om het laatste. In het boek 'Gezagsdragers' wordt uitgebreid stil gestaan bij het werk van politieagenten. Het gezag van de politie is in tegenstelling tot wat sommige media ons voorschotelen – enkele incidenten uitgezonderd – nog altijd goed. Voor een diender is gezag onontbeerlijk. De politie heeft de ultieme macht, mag u vastnemen en in extreme situaties zelfs doodschieten. Maar het belangrijkste wapen van de politieagent is de mond, zeggen ze zelf. Als er machtsmiddelen aangewend moeten worden heeft gezag gefaald. In de politieopleiding wordt dus al jarenlang zorgvuldig gewerkt aan gezagsontwikkeling. Gezag blijkt wel degelijk aan te leren. Het moet weliswaar al een beetje in de persoon zitten, maar in de praktijk blijkt dat zelfs piepjonge en zo imposante agentjes met de juiste aanpak gezagsvol kunnen optreden. Bij voorbeeld als ze jongelui aanspreken op baldadigheid of als ze verkeersovertreders moeten corrigeren. Waar zit hem dat in?

Correct uniform

Zoals bij alle communicatie is het ook bij gezagsuitoefening een samenspel van vorm en inhoud. De vorm levert doorgaans de eerste indruk op. Politieagenten weten dat het uniform belangrijk is. Niet voor niets hameren corpsleiders op een correct en compleet uniform, dus met pet. De politieagent is het 'bevoegd gezag' en dat is op orde.

Anderen bestuurders kunnen hier ook aan denken. We zien steeds vaker wethouders en topondernemers in slobbertrui of excentrieke outfit. Maar het veiligst is toch het 'bestuurdersuniform': pak of jasje, onopvallend, correct. Ook te modieus, te bloot of opzichtig is een verkeerd signaal, namelijk dat je het zoekt in je uiterlijk. Het 'uniform' is nu juist: níet afwijkend, wel herkenbaar.

De politieopleiding leert zelfs piepjonge agentjes hoe ze gezag kunnen uitstralen.

ren. We moeten dus ook kijken naar de andere kant van de medaille. Wat kunnen bestuurders zelf doen om hun gezagsproblemen op te lossen of – beter nog – te voorkomen? Langs twee lijnen: enerzijds door goed te besturen, anderzijds door goed te communiceren.

Orde houden in de klas

Onder leraren in het voortgezet onderwijs is gezag een belangrijk thema. Leraren moeten 'orde' houden in de klas en uit onze eigen schooltijd weten we dat dat alles te maken heeft met het persoonlijke gezag van een individuele leraar. Orde was vanzelfsprekend bij leraren met duidelijk gezag en als dat gezag ontbrak werd het een puinhoop, welke sancties de zwakke leraar ook toepaste. Op de lerarenopleidingen en tijdens stages van beginnende docenten gaat het dus vaak over: hoe verwerf je dat gezag?

Lerarenopleiders stellen dan dat er twee soorten orde zijn: orde in ruime zin en orde in enge zin. Orde in enge zin gaat over het praktische orde houden. Orde in ruime zin is een goede relatie met de klas, het opbouwen van een band met de leerlingen. Dat model geldt ook voor andere leiders en bestuurders. Politici en managers moeten hun zaakjes op orde hebben. Ze moeten kennis van zaken hebben, begrijpelijke boodschappen communiceren en behoorlijk-

persoonlijke vrijheid. De beslissing moet ook helder zijn en vast staan. Betrokkenen moeten weten waar ze aan toe zijn. Het moet bovendien in een rustige en prettige sfeer gaan. Zo werkten dus die goede leraren die nooit ordeproblemen hadden. Je vrijheid om in de klas te doen wat je wilde was ingeperkt maar daar schikte je je graag in omdat je wist dat dit een goede les was, omdat de 'orde' duidelijk was en omdat de sfeer zo eigenlijk het beste bleef.

In de klas is er ook orde in enge zin. Je praat alleen als je het woord krijgt, alles loopt via de leraar en wie zit te suffen krijgt een beurt. En niet alleen in de klas. De bestuurder van een organisatie of van een gemeenschap staat regelmatig voor het front van de troepen. Hij of zij spreekt de mensen toe, soms individueel of in kleine groepjes, soms in grote bijeenkomsten, soms via de massamedia. Hier ligt mijn werk als communicatietrainer.

Meer dan de boodschap

In de loop der jaren heb ik duizenden bestuurders voorbereid op hun optredens. Doorgaans kijken we in die trainingen goed naar de inhoudelijke boodschap. Heb je een zogenaamde kernboodschap, is die boodschap overtuigend met de juiste ingrediënten en kun je je boodschap goed over het voetlicht krijgen? Daar valt meestal nog veel werk te verzetten.

Ook qua houding kunnen we leren van de politieagent. Staan is beter dan zitten. Sta stevig in je schoenen, sta niet te wiebelen of te drementelen. Zit niet onderuitgezakt of voorovergebogen. Kijk de mensen aan. Handen zijn zichtbaar en communiceren mee. Zit niet te frunniken.

Pratende politie

Naast het uiterlijk moet ook het praten in de juiste vorm gaan. We hebben in Nederland een 'pratende politie'. Dat is niet meer de toegeeflijke politie; die periode is voorbij. Maar er wordt wel gepraat. En dat gaat op een speciale aangeleerde manier. Mensen worden consequent met 'u' en 'meneer' aangesproken. Als het mogelijk is groet de diender eerst en stelt zichzelf voor, geeft zelfs een hand, zoals we zien in programma's als 'Blik op de weg'. "Goedemiddag, mijn naam is Jansen, Politie Rotterdam." De diender vertelt ook steevast wat de bedoeling is of waar hij mee bezig is. "De reden dat ik u aan de kant zet is ...". Acties worden eerst aangekondigd: "Ik ga u nu fouilleren".

Werken aan gezag

- De basis is goed bestuur. Met kennis van zaken, van mensen en van middelen. Dit is natuurlijk de grootste opgave!
- Behoorlijk bestuur: respect voor alle belangen, bereidheid tot luisteren. Dit is te trainen.
- Onderzoek doen, diagnose stellen en beslissing nemen. Eerst denken dan beslissen en niet omgekeerd. Vergt leertijd en ervaring.
- Correcte uiterlijke verschijning, stevige open houding. Makkelijk te doen.
- Beleefde aanspraak, duidelijkheid over het optreden, vragen om medewerking. Is te leren.
- Argumenteren op hoger plan: visie, principes, waar gaat het om? Is aan te leren.

En de betrokkene wordt wat gevraagd: "Meneer, u bent aangehouden. Gaat u meewerken?" "Dit gezag geeft geen blinde orders maar geeft uitleg en vraagt om medewerking", schrijft politieonderzoeker Jurriën Rood in 'Gezagsdragers'. Het is 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt', inderdaad.

Respect tonen

Dat heeft alles te maken met respect tonen, zelfs voor een wetsovertreder. Daarin past

ook luisteren. De ander mag zijn zegje doen en daar moet je zichtbaar naar luisteren. Wat niet wil zeggen dat de ander gelijk krijgt en ook niet dat de ander maar mag blijven praten: "Ja, mevrouw, dat heeft u al een paar keer gezegd."

Politiemensen worden getraind in reageren op situaties. Op school en in de praktijk leren ze onderscheid maken tussen mogelijke scenario's. Na een snelle diagnose – situatie in ogenschouw nemen, even praten – neemt de diender een beslissing – verbaliseren, aanhouden, waarschuwen, vermanen – en houdt daar vervolgens aan vast. Eventueel met uitleg: "Hoe dan ook, het is gewoon gevaarlijk wat u deed en daarom verboden, dus u krijgt een bekeuring." Dat duidt dus op 'orde in ruime zin', zoals bij de goede leraar.

Argumenteren

Een belangrijke communicatietechniek is het opschakelen van de argumentatie. Het beargumenteren van beslissingen is natuurlijk belangrijk maar er zit een keerzijde aan.

Argumenteren plaatst de spreker op gelijke hoogte met zijn gesprekspartner. Die wil je immers met argumenten overtuigen, niet zozeer met gezag. Je gaat als het ware de discussie aan. Bestuurders en politici die veel tekst en argumenten nodig hebben komen in debatten daarom vaak niet zo sterk over. Je kunt argumenteren zonder je gezag te verzwakken. Dat gebeurt als je je argumenten op een hoger plan zet. Sociologe Evelien Tonkens noemt dit "moraliseren in plaats van argumenteren" en dat is niet negatief bedoeld. Door te zeggen wat de moraal is oefen je 'communicatief gezag' uit. Je praat met visie, over hogere doelen, over waar het om gaat. Ook de

politie past dit toe. In plaats van eindeloos palaveren over de snelheid, zegt de agent: "Als iedereen zelf gaat bepalen hoe hard hij mag rijden, wordt het een zootje op de weg." Daar hebben mensen meestal niet van terug en dan is er overwicht.

Waar gaat het om?

Voor bestuurders betekent dit dat ze een visie moeten hebben op hun werk. Waar gaat het om? Welke hogere belangen zijn

er? Leiders moeten niet alleen weten wat ze doen en hoe ze iets doen, maar vooral een goed besef hebben van waaróm ze iets doen. Waar sta ik voor en waar ga ik voor? Waarmee we terugkeren naar de inhoudelijkheid van de communicatie. Een goede kernboodschap is dus niet een opsomming van detailargumenten maar begint met een goed besef van waar het jou om gaat. Bestuurders die elke dag alleen maar bezig zijn met managen en brandjes blussen verliezen zo'n visie makkelijk uit het oog. Dat kan dus een gezagscrisis opleveren.

Gezag in Nederland staat onder druk omdat het niet meer vanzelfsprekend is. Alleen een uniform, een ambtsketen of een directeurstitel zijn niet genoeg om gezag af te dwingen. Het hebben van macht alleen levert geen gezag op. Machthebbers worden gezagsdragers als ze echt werk maken van hun positie – kennis vergaren, belangen afwegen en beslissingen nemen – en als ze er op een gezaghebbende manier – met respect en met visie - over communiceren. □

Meer lezen:

[Gezagsdragers](#) De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers. Theo Jansen, Gabriël van den Brink en René Kneyber (red.). Uitgave Boom.

[Wij weten het beter](#). Het gevaar van de gezagscrisis: onvrijheid. Door Bart van Oosterhout. Intermediair 18 februari 2010.

[Communiceren tegen de argwaan](#). Praten over issues met burgers die je niet vertrouwen. Door Sander Wieringa. Januari 2011.

[Infraplannen landen steeds lastiger](#). Tegen het verzet van betrokkenen is nauwelijks op te communiceren. Door Sander Wieringa. April 2012.

[Zakenvullers!](#) Betere bestuurscommunicatie bij een wantrouwig publiek. E-book. Door Sander Wieringa, Augustus 2012

Sander Wieringa is directeur en trainer bij Bob de Ronde Partners. Zijn bureau bereidt bestuurders en professionals voor op publieke optredens. www.bdrp.nl