

## **OVERHEID VRAAGT MEER ORGANISATIEVERMOGEN DAN IDEOLOGIE**

Gedurende de afgelopen jaren is het toch al zo kleurrijke speelveld van de vaderlandse politiek 'verrijkt' met een groot aantal nieuwe partijen en partijtjes. Wordt het politieke spel hier beter van of wordt de chaos op het speelveld alleen maar groter als er nog een paar spelers bijkomen? Het laatste lijkt helaas het geval, vooral omdat de uitdaging, waar de overheid – en daarmee de politiek – voor staat, een wezenlijk andere is geworden.

Traditioneel werd de politiek gekenmerkt door het ideologische debat, de keuze voor zeer verschillende doelstellingen: links versus rechts, socialisme versus kapitalisme. Deze oorspronkelijke tegenstellingen zijn echter grotendeels door de werkelijkheid ingehaald. De burger van vandaag is niet meer links of rechts, maar van allebei een beetje.

De recente voetbalkampioenschappen – Wereld, Europees en Olympisch – hebben vele liefhebbers – niet-ingewijden – getroffen als een gemiste kans, niet alleen voor Nederland, maar voor het spel zelf. Oude regels en daarbij behorende speelstijlen leidden vaak tot nietszeggende uitslagen, waarbij een toevallig verkeerde waarneming van een scheidsrechter de doorslag kon geven.

Net zoals de cultuur van het voetbal de vernieuwing in de weg staat, vormt de cultuur van de politiek een enorm obstakel om de broodnodige vernieuwing te realiseren.

### **Kerndilemma**

Het kerndilemma van de politiek is dat partijen elkaar moeten bestrijden met ideologieën, terwijl de burger en het land allang geen behoefte meer hebben aan ideologieën, maar aan praktische organisatie. Qua ultieme doelstellingen zijn er immers – met uitzondering van wellicht euthanasie en abortus – voor het overgrote deel van onze burgers geen grote verschillen meer. We willen allemaal, dat er zorg is voor de zwakkeren, dat de maatschappij rechtvaardig is en dat we daarbinnen voor onszelf een maximale vrijheid kunnen behouden.

De ideologische verschillen zitten nu in de wegen waarlangs en de instrumenten waarmee deze doelstellingen worden bereikt. Hier horen echter geen ideologieën te tellen, maar slechts pragmatisme: wat werkt en wat werkt niet. Willen wij grootschalige en gedetailleerde regelgeving waar de gelijkheid tot in drie decimalen na de komma wordt gegarandeerd of een effectief stelsel van gegarandeerde basiszorg in combinatie met een kleinschalig lokaal systeem met een menselijke maat?

De overheid en de politiek zouden voortdurend en onverdroten op zoek moeten zijn naar doelgerichtheid en doelmatigheid. Binnen vele partijen dringt dit besef door en met enige jaloezie wordt naar het bedrijfsleven gekeken, dat zich wél – overigens ook met vallen en opstaan – weet aan te passen aan een snel veranderende wereld. Elke organisatie, of het nu het Rode Kruis is of Philips, heeft zich de afgelopen dertig jaar op allerlei terreinen fundamenteel aan de onstuitbare veranderingen aangepast.

Zo hebben ze allemaal lagen uit de organisatie weggesneden hun wijze van werken ingrijpend veranderd. De overheid heeft ondertussen alleen maar lagen toegevoegd. Deze uitdaging schreeuwt om het doorbreken van de politieke patstelling, waarin we al jaren verkeren.

Weliswaar beweegt het steeds mobielere electoraat zich in steeds grotere golven van de ene naar de andere partij, maar dat maakt deze partijen zeker niet vernieuwender.

Integendeel, de resultaten van de laatste drie verkiezingen hebben aangetoond dat de zittende partij die het minste zegt, de grootste winst maakt.

Een van de kernproblemen van een democratische overheid is dat elke verandering uittentreuren getoetst wordt door allerlei partijen, waaronder niet in het minst belangengroeperingen, waardoor de overheid in feite verlamd raakt.

De Nederlandse maatschappij – en met haar in min of meerdere mate die van alle ontwikkelde landen – staat voor de uitdaging om nieuwe vormen van *samen leven* en *samen besturen* te ontwikkelen, die het mogelijk maken om – rekening houdend met de enorme veranderingen in ons maatschappelijke ecosysteem – een optimale combinatie van welvaart en welzijn voor iedereen te bereiken. De overheid heeft een grote taak in het initiëren en tot resultaat brengen van deze ingrijpende maatschappelijke innovatie.

Niet alleen is er een nieuwe visie vereist op de passende rol en werkwijze van onze overheid en politiek. Minstens even belangrijk is het – en zeker nog veel lastiger – om deze visie in de praktijk te realiseren tegen alle natuurlijke krachten in, die immers wars zijn van echte veranderingen.

Er is dan ook veeleer een behoefte aan een visionair concordaat tussen de grote politieke partijen dan aan nieuwkomers die toch altijd door het systeem zullen worden verzwolgen, tenzij zij direct de grootste worden en de premier mogen leveren. Jongeren in de politiek hebben dan ook hun hoop op een dergelijk concordaat gevestigd, maar met meer partijen, die allemaal schreeuwend om hun voortbestaan de aandacht van de media en daarmee de burger moeten zien te verkrijgen, wordt dat erg moeilijk.

### **Contouren van een concordaat**

Een succesvol concordaat vereist een gedegen inzicht in wat onze maatschappij beweegt, in welke eisen de toekomst zal gaan stellen en in de wegen die bewandeld moeten worden om het beste uit onze burger te halen. De menselijke maat dient hierbij voorop te staan, een organisatorische conclusie die bedrijfsorganisaties door schade en schande maar al te overtuigend hebben kunnen ervaren.

De rol van de burger – en in het verlengde daarvan alle private organisaties – is cruciaal. Niet langer kan de overheid denkmodellen voor actie en verandering hanteren, die stammen uit de tijd van de Industriële Revolutie in plaats van uit de Emotionele Revolutie, waar wij ons midden in bevinden,

In de Industriële Revolutie werd de mens als 'factor arbeid' gezien, een eenheid van productie, die even vast en reproduceerbaar was als een hoeveelheid grondstoffen of een set verpakkingen. In de Emotionele Revolutie is de mens, zowel als consument als als producent, een onberekenbare factor geworden, die zeer sterk door emoties wordt beïnvloed.

Zo moeten we nu bijvoorbeeld rekening houden met een dramatisch verschil in productiviteit tussen een geïnspireerde en een ongeïnspireerde medewerker. Niet langer kan een burger dan ook gezien worden als een robot, die door haarscherpe en gedetailleerde wet- en regelgeving kan worden aangestuurd.

Een individuele benadering is nu vereist, waarbij de uitvoerenden aan de frontlijn – de agent, de ambtenaar – een veel grotere mate van vrijheid hebben om 'in de geest' van het beleid hun operationele keuzes te maken.

### **Samen leven**

Een nieuwe visie op de overheid begint met een nieuwe visie op de maatschappij en de burger. *De maatschappij, dat zijn wij: de burgers.* De burger moet weer een veel actievere rol in het maatschappelijk wel en wee nemen en krijgen. De burger kan niet meer volstaan met enerzijds 'werknemer' en anderzijds 'consument' te zijn en zich verder geheel onttrekken aan enige maatschappelijke verantwoordelijkheid. De burger zal weer een centrale 'producent' moeten worden in ons maatschappelijk verkeer.

De burger zal zich weer bewust moeten worden van zijn/haar directe verantwoordelijkheid voor het maatschappelijk wel en wee, zeker in de naaste omgeving, maar uiteindelijk ook voor het hele land. Kernwaarden daarbij zijn *respect* voor elk medemens in alle handelen en *bezieling* in het aanpakken van problemen en vormgeven aan overtuigingen.

## Samen besturen

De bestuurder en de bureaucraat – ofwel de politicus en de ambtelijke organisatie – zullen, evenals de burger en het bedrijfsleven, zichzelf ingrijpend en structureel moeten vernieuwen om hun gerechtvaardigde en gerespecteerde rol in het wel en wee van onze samen-leving weer te kunnen verwerven.

Uitgangspunt voor deze vernieuwing is een heldere visie op de voornaamste uitdagingen in onze samen-leving en op de aanpak, die nodig is om deze met succes tegemoet te treden. Het huidige politiek-bestuurlijke systeem wordt gedreven door een *cultuur – dat wil zeggen een traditie van denken en handelen* – die tientallen jaren achterloopt bij de werkelijkheid.

Deze cultuur smooit het broodnodige proces van vernieuwing, zoals dat ook nu al door vele politici en ambtenaren wordt geambieerd, telkenmale in de kiem. Er zijn fundamentele veranderingen nodig op een viertal terreinen:

1. De **rol** van de overheid zal veel meer een faciliterende en een inspirerende en minder een sturende en een controlerende moeten worden. Waar deze sturend en controlerend is, moet hij veel effectiever worden;
2. De **organisatie** van de overheid vraagt om een vérgaande vereenvoudiging door het verminderen van formele bestuurlijke lagen en een hergroepering van activiteiten rond de voornaamste prioriteiten van de overheid;
3. De **kwaliteit van beleidsvormende en operationele processen** binnen de overheid en vooral ook binnen de politiek behoeft aanzienlijke verbetering in doelgerichtheid en doelmatigheid;
4. De **systemen voor verkiezing en benoeming** van publieke functionarissen zullen nadrukkelijk moeten worden aangepast om het doelmatig, representatief en vertrouwd handelen van publieke functionarissen te versterken.

Zo hebben vele ervaren politieke beschouwers allang voorgesteld om van veertien naar een stuk of zeven kerndepartementen over te gaan, gegroepeerd rond de hoofdthema's van centraal overheidsbeleid. En dat is niet zo moeilijk als het lijkt.

Je moet de organisatie geleidelijk kantelen en hergroeperen, precies zoals multinationals als Philips, Shell, Unilever en Akzo Nobel dat in de laatste dertig jaar gedaan hebben. Daarnaast zien wij een overheid, die kleiner maar fijner is, bevolkt door hoogwaardige medewerkers, die over voortreffelijke informatie en kennis beschikken.

De allerbelangrijkste verandering die dit allemaal mogelijk moet maken, moet echter uit het parlement komen. Daar wordt de 'organisatiecultuur' bepaald, daar wordt de

aandacht gericht op hoofdlijnen of flutonderwerpen, die geen werkelijke betekenis voor het land hebben. Daar zal enige zakelijkheid niet misstaan.

De hierboven genoemde rolveranderingen, die vanzelfsprekend zelfs in het gunstigste geval een heel lange adem vragen, laten zich het best realiseren in een constructieve samenwerking tussen alle spelers, gedreven en geïnspireerd door de collectieve overtuiging en de commitment van een brede groep prominente en minder prominente, maar betrokken Nederlanders, die de diversiteit van onze bevolking naar alle dimensies – leeftijd, afkomst, ras, geloof en politieke overtuiging – recht doet.

Als een nieuwe politieke partij deze nieuwe adem brengt, is het prachtig, maar de geschiedenis leert helaas dat ook een nieuwe partij snel verzandt in de oude cultuur en dat er dan nog meer verschillende mensen meepraten over verandering, een *sure-fire* manier om geen wezenlijke verandering te bewerkstelligen.

Er ligt hier een grote taak voor een buitenparlementaire beweging, zoals De Publieke Zaak.

Mickey Huibregtsen

*Verder lezen*

- The Audacity of Hope, Amsterdam 2008
- Botton, Alain de, Status Anxiety, Alain de Botton, Londen 2004
- The Blind Watchmaker, Richard Dawkins, Harlow 1986.