

# DE OVERHEID MOET ZICH AANPASSEN OM NIET EEN PAARSE KROKODIL TE WORDEN

## Wat zien we?

Gele hesjes in Parijs, tractoren massaal op weg naar het Malieveld, Greta Thunberg die in tranen en met grote woede wereldleiders toespreekt in Davos. Als zelfs een sector die zelden staakt – het onderwijs – naar het Malieveld gaat, dan weet je dat er echt iets aan de hand is. En dat is ook zo. Mensen pikken het niet meer. Wat pikken ze niet meer? De overheid. Ook in Nederland. Mensen zien een overheid die in haar opereren steeds minder aansluit bij de behoeften van de maatschappij, van de burger. Ze verwachten iets anders van de overheid. Mensen zijn veranderd de afgelopen decennia. En ze verwachten dat de overheid ook verandert. Dat is onvoldoende het geval. Op deze manier dreigt de overheid de paarse krokodil te worden die ze zegt te bestrijden. Niet langer relevant, uitgespuugd door de burger.

Wat zit er achter die massale protesten? In mijn ogen twee dingen. *Mensen zijn mondiger*, ze laten zich niet meer vertegenwoordigen door instituties als kerk, vakbond of politieke partij. Het polderen lijkt ingehaald door de directe Twitter en Facebook democratie. Heb je als vakbondsvoorzitter een akkoord met minister Slob over het onderwijs, dan word je binnen het uur in een Twitterstorm omver geblazen en rest er niets anders dan aftreden. Iedere burger die beschikt over een mobiele telefoon kan tegenwoordig iets in beweging zetten via sociale media.

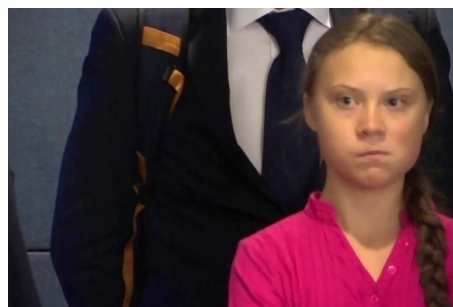
Daarnaast is er de *enorme toename van de informatiebeschikbaarheid*. Waar 20 jaar geleden de informatie vooral beschikbaar was voor instituties, ligt deze via internet nu letterlijk op straat. De combinatie van deze twee ontwikkelingen leidt tot een enorme transitie die op dit moment in veel landen in volle gang is. Instituties zullen zich een andere rol aan moeten meten. Dat gebeurt op dit moment echter nog nauwelijks.

Hoe heeft het zo ver kunnen komen? En hoe moeten we nu verder?

## Good old times? Toen informatie nog schaars was en de burger nog volgend

Vroeger hadden instituties de wijsheid in pacht. Overheid, huisarts, professoren. Daar keek je tegenop. Die vertelden op televisie hoe het zat. Mr. G.B.J. Hiltermanns radiocommentaar 'De toestand in de wereld'. Daar luisterden mijn ouders vroeger naar. Dan wisten we weer hoe het zat. Mr. G.B.J. Hiltermann, het nieuws, de krant, de bibliotheek en de encyclopedie. Dat waren in mijn jeugd de beschikbare informatiebronnen.

Inmiddels zijn we ongeveer 50 jaar verder. De wereld is sterk veranderd. Informatie is beschikbaar voor iedereen, op elk moment. Dat heeft de verhoudingen veranderd. Een mooi voorbeeld is de huisarts. Nog



niet zo heel lang geleden ging ik bij klachten over mijn gezondheid naar mijn huisarts. Die onderzocht me, stelde een diagnose en schreef een behandeling voor. Die ik vervolgens braaf onderging. De huisarts was volledig in control. Hoe is dat nu? De laatste vier keer dat ik mijn huisarts bezocht, was dat om te melden wat ik mankeerde (de diagnose), en te overleggen over wat me te doen stond. Natuurlijk vroeg ik de arts ook om haar mening over wat ik mankeerde (zo arrogant ben ik nu ook weer niet), maar meer als second opinion. In alle vier de gevallen bevestigde ze overigens wat ik zelf al vermoedde. En keken we vervolgens samen naar wat nu verstandig was om te doen. Ik vind het volstrekt logisch dat het zo gaat; ik voel me er happy bij. Het is mijn lijf, per slot van rekening. En een huisarts kan niet alles weten. Ik hoef me alleen maar te concentreren op mijn eigen klachten en symptomen. Daar kom ik vaak wel uit, met hulp van dokter Google. Voor mij werkt dit prima. Voor mijn huisarts ook. Had ik nog een huisarts van de oude stempel gehad, dan had ik een andere gezocht die hier wel mee kan omgaan. Herkenbaar?

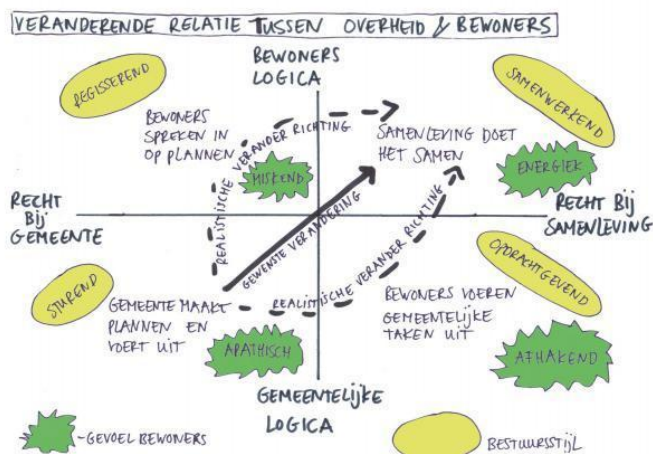
Terug naar de overheid. Die heeft in een andere tijd systemen bedacht die bedoeld waren om ons te helpen. Richtlijnen, protocollen, werkwijzen. Een machinebureaucratie zou je het kunnen noemen. Erop gericht iedere burger eerlijk en gelijkwaardig te behandelen. Dat hebben die systemen ook lang gedaan. Maar nu ze helpen niet meer. Ze keren zich tegen ons. Oude systemen komen piepend en krakend tot stilstand, worden parse krokodillen. Het paradigma van de alwetende overheid klopt niet meer. De overheid is de kennisvoorsprong kwijt geraakt nu informatie overal, op ieder moment en voor iedereen toegankelijk is. Dat heeft ook een keerzijde, namelijk dat niet iedereen al die informatie kan duiden. Informatie is geen kennis, laat staan wijsheid. Ik herinner me ontluisterende tv beelden van inenting van meisjes tegen baarmoederhalskanker. Een hoogleraar van het RIVM werd tegenover een moeder neergezet die hem met non-feiten over autisme om de oren sloeg. En die de wetenschappelijke argumenten van de hoogleraar diskwalificeerde als "ook maar gewoon een mening". De dame kreeg daarbij ook nog eens alle ruimte van de gespreksleider, waardoor de indruk werd gewekt dat hier twee gelijkwaardige experts aan tafel zaten. Ik zag een hoogleraar die geen idee had hoe dit gesprek tot een goed einde te brengen. Het beeld staat nog steeds op mijn netvlies. Zo ziet de post-feitemmaatschappij er dus uit.

De overheid moet zich bezinnen op een andere rol in relatie tot de veel beter geïnformeerde (maar niet per se deskundiger) en ook veel mondiger burger. Er is in mijn ogen maar een weg om hieruit te komen, en die is niet essentieel anders dan in het voorbeeld van de huisarts. De overheid zal moeten gaan samenwerken met de burgers. Waarbij één-op-één samenwerking tussen een arts en een patiënt natuurlijk veel eenvoudiger is dan die tussen de overheid en ruim 17 miljoen burgers. Maar er is nog een ander essentieel verschil.

### **Waarom het voor de huisarts-patiënt relatie anders is**

Wat het lastiger maakt dan bij de huisarts, is dat ik wel kan kiezen voor een andere dokter, maar niet voor een andere overheid. Ouderwetse dokters sterven langzaam uit bij gebrek aan klanten, of passen zich aan de nieuwe werkelijkheid aan. De moderne huisartsen blijven over. Zo verandert de relatie burger-huisarts heel geleidelijk. Bijna evolutionair. Zonder chaos en tumult.

En daar zit een belangrijk verschil met de overheid. Aan een ouderwetse overheid kan de burger niet ontsnappen. Er is namelijk geen alternatief. Veel langer dan de huisarts kan de overheid daarom krampachtig blijven vasthouden aan wat ooit werkte. Maar nu niet meer werkt. De overheid kan het gemopper lang trotseren; we kunnen toch niet van overheid veranderen. Vergelijk het met een vulkaan die een behoorlijke tijd druk kan opbouwen voordat hij uitbarst. Als de druk bij burgers maar hoog genoeg oploopt, dan komen de gele hesjes. Tractoren. Onderwijzers zelfs. Dan nemen burgers zelf de regie. Dat is waar we nu staan.



## Nieuw paradigma voor de overheid

De overheid moet zichzelf opnieuw uitvinden. Voordat de vulkaan uitbarst. Hoe ziet de moderne overheid eruit? Die stelt de mens en de bedoeling weer centraal, en niet de machinebureaucratie. Werkt samen met burgers op basis van vertrouwen. De ambtenaren staan naast de burger in plaats van dat ze voor de burger denken. Dat betekent voor de overheid onvermijdelijk ook loslaten van controle, van autonomie. Niet meer de regie hebben, maar faciliteren. Van beheersing naar

betrokkenheid. Loslaten van control en autonomie: daar wringt de schoen enorm. Want hoe eng is dat?

VNG heeft daarover een mooi plaatje gemaakt. In het linker beneden kwadrant de ouderwetse overheid, in dit geval gemeente. De gemeente hanteert de eigen logica en is in control, ze is sturend. Ze maakt plannen en voert die uit. Het werkt werkt bij een apatische burger. Zoals dat vroeger vaak het geval was. Het ideaalbeeld is rechtsboven: een overheid die samenwerkt met de burger, de burgerlogica hanteert en het recht bij de samenleving legt. Het resultaat is een energieke burger. En een sterke overheid, laat dat duidelijk zijn! Het is geen laissez-faire model. Volgens dit schema loopt de weg naar het ideaalbeeld niet diagonaal, maar via een van beide andere kwadranten. In die kwadranten probeert de overheid krampachtig in control te blijven, zonder dat het al te erg opvalt. Goedbedoeld, maar het gaat niet werken. Ze hanteert ofwel de burgerlogica, maar blijft zelf aan het stuur (de burger mag meedenken, maar niet meebeslissen). Ofwel – rechts beneden - de overheid instrueert burgers bij het uitvoeren van gemeentelijke taken. We krijgen bij deze schijnoplossingen te maken met een burger die ofwel afhaakt, ofwel zich miskent voelt. Zo kweek je gele hesjes en volle Malievelden.

### Maar hoe dan?

Ik kom veel bij overheidsinstellingen. Bij sommige is er nog geen begin van het besef dat het anders moet. Daar is de ivoren toren nog vol in bedrijf, en regeert de arrogantie. Daar ziet men wel de onrust, maar denkt men dat het wel over waait. En in ieder geval niet aan hen ligt.

Ik kom gelukkig veel vaker op plaatsen waar men er wel degelijk van doordrongen is dat het anders moet. Organisaties die echt wel naar die samenwerkende overheid streven. Die een netwerkorganisatie willen zijn die midden in de maatschappij staat. Die zich realiseren dat hedendaagse vraagstukken echt alleen maar in goede samenwerking kunnen worden opgelost. Ze weten dat het moet, ze willen het ook zo graag. Maar ze worstelen met de vraag: hoe dan? Hoe ziet dat er in de praktijk dan uit? Hoe werk je dan samen met burgers als het gaat om bijvoorbeeld de veiligheid van dijken bij hoogwater? Als jij er als ingenieur alles vanaf weet, en die burger eigenlijk helemaal niks? Als je bij je opleiding aan de TU alles hebt geleerd over dijken en veiligheid, maar weinig of niks over omgaan met burgers?

En hoe zit het dan bijvoorbeeld met de bestuurlijk verantwoordelijkheid als het mis gaat met zo'n in samenwerking ontworpen dijk? Loslaten van controle en autonomie is aan bestuurders bijzonder lastig te verkopen. Want de bestuurder voelt zich natuurlijk wel eindverantwoordelijk. Hij (of zij) staat straks immers in het NOS journaal als het fout gaat. En geen misverstand, die bestuurder is ook verantwoordelijk. Verantwoordelijk, maar niet in control. Zelfs niet de regisseur. Hoe erg wennen is dat voor een bestuurder?

Ik zie overheden in de praktijk worstelen met het 'hoe' van die samenwerking met burgers. En ik begrijp het zo goed. Ik merk regelmatig dat ambtenaren eigenlijk pas naar buiten willen, naar de burgers toe, als ze het antwoord op al die 'hoe dan' vragen hebben. Maar het paradoxale is, als je op die antwoorden wacht, dan ben je dus eigenlijk die ouderwetse huisdokter die nog denkt de waarheid in pacht te hebben. Die denkt in zijn eentje te moeten bedenken wat goed is voor de burger. De ambtenaar die een anders sausje zoekt, waardoor de burger het beleid beter wil vreten. Die met de beste bedoelingen inspraak verkoopt als participatie. En dat niet eens in de gaten heeft. De burger zelf heeft dat wel degelijk haarfijn in de gaten. Die voelt direct dat er een plan is, waaraan weinig meer gaat veranderen. Die burger voelt zich niet gehoord. En die heeft daarin gelijk. Dit is geen samenwerken. Dit is wat VNG in het linksboven kwadrant heeft geschetst. De ambtenaar die burgers graag mee laat denken, maar zelf aan het stuur blijft zitten.

Voor de ambtenaren die allerlei manieren hebben ontwikkeld om de burger erbij te betrekken maar toch zelf aan het stuur te blijven, heb ik slecht nieuws. Ik geloof echt dat jullie het met de beste bedoelingen doen. Maar de tijd dat jullie zo konden werken is voorbij. En die komt nooit meer terug.

### **Makkelijk gaat het niet worden**

Een andere rol voor de overheid, ik geef het maar meteen toe, dat is niet makkelijk. Alleen al het loslaten van control en autonomie. De impact daarvan is enorm. Maar er speelt nog veel meer. De overheid moet gaan samenwerken met burgers die soms het verschil tussen feiten en fictie niet kennen, of die dat niet interesseert. Voor wie wetenschappelijk bewijs ook maar gewoon een mening is. En daarin worden gesteund door sociale media, en helaas maar al te vaak ook door populistische politieke partijen. De overheid krijgt te maken met burgers die bewust of onbewust zeer selectief informatie zoeken, namelijk alleen datgene dat de eigen ideeën ondersteunt. Er zal regelmatig een clash zijn tussen de vaak theoretisch opgeleide beleidsambtenaren en praktisch opgeleide mensen. Ambtenaren krijgen te maken met mensen die bij langetermijnproblemen zeggen "het zal mijn tijd wel duren". Die het vertrouwen in de overheid al volkomen kwijt zijn, zodat je het gesprek al begint met een 3-0 achterstand. Mensen die bij ieder voorstel roepen dat de overheid "ze iets afpakt". Die 130 km per uur rijden belangrijker vinden dan de vraag of de mensheid het einde van deze eeuw wel gaat halen.

### **Wat als de overheid een paarse krokodil wordt?**

Het is een enorme opgave voor de overheid daar allemaal mee om te (leren) gaan. En toch zal het moeten. Er is namelijk geen andere keus. Want wat gebeurt er als de overheid niet een nieuwe rol vindt waarin ze (opnieuw) een sterke overheid kan zijn? Die schouder aan schouder met de burger werkt aan een mooi Nederland? Ik moet er eerlijk gezegd niet aan denken wat er zou kunnen gebeuren als de overheid verder wegzakt, en irrelevant wordt. De ultieme paarse krokodil. Dan kan er zo maar een nieuwe ordening ontstaan, waarop de overheid weinig of geen grip heeft. Burgers gaan zelf de zaken wel regelen, samen met gelijkgestemden. De boeren tegen de veganisten, Kick Out Zwarte Piet tegen Pegida, voetbalhooligans en weet ik veel wie verder, milieubeschermers tegen hardrijders, de have's tegen de have not's. Iedere groepering strijdt op basis van de eigen selectieve informatie voor het eigen gelijk en wordt soms gesteund door bepaalde politieke partijen, die zich steeds vaker op deelbelangen storten. Een politieke partij die zich op de gezondheidszorg richt? Een teken aan de wand, denk ik. Een partij die zich op automobilititeit richt? Het zou zo maar kunnen. Het politieke spectrum versplintert steeds verder.

Waar ik benauwd voor ben is dat er diepe breuklijnen in de samenleving ontstaan die zich lastig meer laten overbruggen. Denk aan de UK met Brexit, denk aan de VS sinds Trump. Daar is alles zwart of wit, en is iedere grijstint verdwenen. Iedere afwijkende mening is verdacht, ieder ongemakkelijk feit 'fake'. In beide gevallen speelt een falende overheid – de politiek – een cruciale rol. Kijk eens hoe snel het dan kan gaan. Die kant wil niemand op. Maar dat garandeert helaas niet dat we die kant ook niet opgaan. De

post-feitenmaatschappij was waarschijnlijk ook niemands grootste wens. En we zitten er inmiddels middenin...

Juist op dit moment, nu we voor allerlei nationale en mondiale uitdagingen staan, hebben we een sterke overheid keihard nodig. Een overheid die haar samenwerkende rol daadkrachtig ontwikkelt.

### **Hoe het misschien wél kan...**

De overheid moet iets. En snel ook. Dat de noodzakelijke transitie niet gemakkelijk is, dat is een understatement. Samenwerken met burgers, hoe pak je dat aan? De overheid probeert dat in eerste instantie vaak op de old school manier. Praten met de leiders. Maar die zijn er vaak niet. De gele hesjes hadden tot frustratie van Macron geen leiders. De onderwijsvakbonden hadden wel leiders, maar die bleken uiteindelijk hun achterban niet te vertegenwoordigen. Met wie moet je dan praten? Je hoopt misschien dat de figuurlijke 'gele hesjes' – waar ze dan ook voor staan - een politieke partij oprichten. Dat ze ingekapseld raken in het systeem dat je kent en waarin je weet hoe de hazen lopen. Dan ben je als overheid weer op vertrouwd terrein. In control, zeg maar. Maar ze richten waarschijnlijk geen politieke partij op, omdat ze het vertrouwen in de politiek allang zijn verloren. Macron deed destijds het enige dat dan nog rest. Het land in en praten met heel veel mensen in bomvolle zaaltjes. Met alle (!) burgemeesters in gesprek. Le grande débat national: ambtenaren praten met zo veel mogelijk mensen op bijna 10.000 locaties. Luisteren vooral. Dat was althans de bedoeling. Maar het werd meer een hoorcollege, begreep ik, waarin de overheid haar beleid nog een keer goed uitlegde. Daarmee was het probleem natuurlijk niet opgelost. Verre van dat. Maar het was een moedige poging. Evenals het vervolg, de zogenaamde burgerconventies. Een democratisch experiment waarin 150 burgers - op basis van sociaal-economische en demografische criteria geselecteerd, waarbij 26% ongediplomeerden - gezamenlijk oplossingen zoeken voor maatschappelijke problemen.

Samenwerken met burgers, de overheid zal met vallen en opstaan moeten ontdekken hoe dat moet. Er is geen blauwdruk. De overheid moet zichzelf helemaal opnieuw uitvinden. En ook nog eens de winkel verbouwen terwijl deze open blijft. Onzekerheid hoort er onvermijdelijk bij. Ambtenaren zullen moeten leren om te zeggen zeggen dat ze het soms ook even niet weten. Als veranderaar weet ik dat een niet-weten fase – hoe vervelend ook - onvermijdelijk is tijdens iedere transitie. Veranderen gaat het best met kleine stapjes. Er zijn nu al kleine pareltjes waarin de overheid werkt zoals een moderne overheid zou moeten. Zet die in de schijnwerper. Leer daarvan. Wat werkt, en wat niet. Vier successen. De brug bouwen terwijl je erover loopt.

Jan Rotmans zegt daarover "aan de horizon gloren nieuwe waarden, die weleens het fundament zouden kunnen worden voor een nieuwe, betere manier van samenleven. Maar daarvoor moeten we nog wel de strijd aan met misschien wel onze grootste tegenstander: wijzelf."

Ik wens de overheid bij haar transitie oprecht alle kracht en wijsheid!

### **Willem Koerselman**

*Dr. Willem Koerselman is eigenaar van Koerselman Consulting en procesbegeleider en adviseur bij verandervraagstukken. Hij houdt zich vooral bezig met de 'onderstroom' bij veranderingen: de cultuur en het gedrag van mensen. Gecertificeerd in Systemisch Transitie management, Corporate Antropologie en Deep Democracy. Koerselman Consulting is aangesloten bij het netwerk Gespreksmakers. Willem is een veel gelezen blogger over verandermanagement op LinkedIn.*

Koerselman Consulting

[www.Koerselmanconsulting.nl](http://www.Koerselmanconsulting.nl)

[www.linkedin.com/in/willemkoerselman](http://www.linkedin.com/in/willemkoerselman)

Gespreksmakers

[www.Gespreksmakers.nl](http://www.Gespreksmakers.nl)