

Het ontwerp bepaalt de draaicirkel

Reflectie op het artikel 'Dit kun je doen om overheidsorganisaties wendbaar te maken (en is dat eigenlijk wel nodig?)' van Jurgen Visser, Mark Nijssen, Brenda Vermeeren en Lucien Vermeer

Jaap Uijlenbroek

Ooit heb ik een Alfa Romeo 33 als leaseauto gehad. Een soort van een klassieker, een leuke auto op de snelweg. Een draak van een auto in de stad. De draaicirkel was dramatisch. Menig bocht moest ik in tweeën nemen en om normaal te kunnen schakelen, moest ik het toerental hoog houden. Op de snelweg geen probleem, maar in de stad verschrikkelijk. Eigenlijk een auto die niet multi-inzetbaar was. De gedachte van multi-inzetbaarheid komen we ook vaak bij organisaties tegen. Ze moeten op alle omstandigheden kunnen inspelen en om dat mogelijk te maken, is wendbaarheid het codewoord. Wendbare regels, wendbare organisatiestructuur, snelle besluitvorming en natuurlijk multi-inzetbare medewerkers. Geen opgave is te groot voor de wendbare organisatie.

Het onderzoek over wendbare overheidsorganisaties biedt goede inzichten. Ten opzichte van private organisaties ervaren publieke organisaties een meer dynamische omgeving en dat komt vooral door de moeilijke voorspelbaarheid van politieke besluitvorming. De beste manier om daarmee om te gaan, is een organisatie met een grote medewerkerbetrokkenheid en een veilige cultuur om heilige huisjes te benoemen en voorstellen voor verandering te doen.

Deze conclusies klinken zeer plausibel en ik kan me voorstellen dat deze aanbevelingen ook goed zijn voor een minder wendbare organisatie om een organisatie te zijn met betrokken en gelukkige medewerkers. Het gaat dan namelijk altijd beter dan met niet betrokken en niet gelukkige medewerkers.

Een organisatie als sociaal construct gedijt bij stabiliteit en duidelijkheid. Een organisatie heeft natuurlijk veel formele regels en procedures, maar iedereen weet dat de informele regels net zo belangrijk zijn, zo niet belangrijker. En die informele regels verander je niet zomaar. Alleen na een ingrijpende gebeurtenis wil dat nog wel eens gebeuren. Organisaties in het private domein die de transformatie naar nieuwe omstandigheden niet kunnen maken, gaan failliet. Andere organisaties die wel kunnen inspelen op de veranderende omstandigheden groeien, totdat de omstandigheden weer veranderen en ze die blijkbaar niet bij kunnen houden.

Bij de overheid gaat dat totaal anders. Veranderende omstandigheden worden via de politiek vertaald: de gekozene als belangenbehartiger van de burger die verandering wenst. Dan is het ineens logisch dat de politiek een belangrijke veroorzaker is van de dynamiek en in zekere zin moeilijk voorspelbaar is. De politiek verwoordt namelijk maatschappelijke veranderingen. Tegelijkertijd is het een groot goed van publieke organisaties dat ze voorspelbaar handelen en zich aan wet- en regelgeving houden. Dat is een essentieel onderdeel van de rechtstaat. Tevens worden publieke organisaties geacht verantwoording te kunnen afleggen over hun handelen. Dat vereist het naleven van procedures en een goede documentatie. Publieke organisaties moeten dus stabiliteit en wendbaarheid combineren.

Los van het drama en soms persoonlijk leed dat met een faillissement gepaard gaat, geeft een faillissement vanuit een beschouwend perspectief organisaties een kans om een nieuwe start te maken ten opzichte van gewijzigde omstandigheden. In het publieke domein is

beleidsbeëindiging en daarmee het opheffen van organisaties het moeilijkste dat bestaat. Hoe lang is er niet gesproken over het ministerie van VROM voordat het opging in andere ministeries? En hoe lang over het opheffen van de bedrijfsverenigingen? Je zou kunnen stellen dat publieke organisaties een achterstand opbouwen in het inspelen op de veranderende omstandigheden vanwege de politieke besluitvorming die nodig is. Anders gezegd: publieke organisaties lopen een beetje achter de maatschappelijke ontwikkelingen aan zoals de wet- en regelgeving dat ook doet. En de vraag is of dat opgelost kan worden met wendbare publieke organisaties? Nog sterker: of je het wel zou moeten willen oplossen?

Een overheid die voorop gaat in de maatschappelijke ontwikkelingen zou betekenen dat problemen die maatschappelijk slechts beperkt gevoeld worden, door de overheid al voortvarend worden opgepakt. Hoe krijg je daar democratisch draagvlak voor? Kern van een democratie is dat er een breed gedragen probleembesef moet zijn voordat iets in wet- en regelgeving verandert. En dat is per definitie nadat het probleem is ontstaan en de maatschappelijke verandering er dus is.

Gegeven de eigenheid van het publieke domein moeten publieke organisaties juist stabiliteit en wendbaarheid combineren en dat doen in een tempo dat bepaald wordt door de democratische spelregels. Publieke organisaties zijn niet multi-inzetbaar, evenmin als private organisaties, en daarom is er ook altijd een discussie wat in de markt hoort, en wat in het publieke domein.

Zijn de conclusies van het onderzoek over wendbare overheidsorganisaties daarom minder relevant? Nee. De conclusies helpen namelijk om organisaties beter te laten functioneren, ongeacht of het om een dynamische of een meer stabiele omgeving gaat. In het huidige tijdsgewricht, van een hoog opgeleide beroepsbevolking met een hoge mate van vrijheid, is medewerkerbetrokkenheid en een open en veilige cultuur om heilige huisjes ter discussie te kunnen stellen noodzakelijk om als organisatie te functioneren. De conclusies van het onderzoek bevestigen dat.