

## Te politiek bestuurlijk sensitief, of het einde der wijsheid

Al zeker 30 jaar volgen ambtenaren massaal cursussen politiek-bestuurlijke gevoeligheid. Ze leren daar zich de politieke rationaliteit eigen te maken. Want een plan kan inhoudelijk nog zo goed in elkaar zitten, als het politiek niet landt, heb je er niks aan. Gelijk hebben is immers wat anders dan gelijk krijgen. Bovendien moet je als ambtenaar je politieke baas kunnen behoeden voor bananenschillen en kunnen adviseren hoe in een bepaalde situatie te opereren. Kennelijk leren de latere ambtenaren dat nog steeds niet tijdens hun opleiding, want het blijft een bloeiende markt voor cursusaanbieders. Je zou natuurlijk ook kunnen zeggen dat het blijkbaar weinig helpt, omdat het nu al decennia van buitenaf moet worden aangeleerd en organisaties zich het dus nog steeds niet eigen hebben gemaakt.

Het is natuurlijk belangrijk dat ambtenaren de taal en de manier van denken van hun politieke bazen kennen. Zoals het omgekeerd ook geen kwaad kan als bestuurders en politici enige sjoege hebben van organisatie en management. Inhoud en proces kunnen niet zonder elkaar. Gaandeweg is echter in ambtelijke organisaties een beeld ontstaan dat proceskennis belangrijker is dan inhoudelijke kennis. De politieke baas wil scoren, en het doet er niet zoveel toe waarmee. Het hoeft inhoudelijk geen goed verhaal te zijn, als het politiek maar aanslaat. Gevoegd bij de diepe sporen die het New Public Management heeft getrokken, waarbij inhoud ondergeschikt is aan bedrijfsmatige overwegingen, krijgen we een steeds legere overheid: "I know nothing, I'm a public servant", om Manuel uit *Fawlty Towers* te parafaseren.

Een overheid kan niet zonder inhoud. Goed beleid heeft drie peilers: daadkracht, draagvlak en wijsheid. Maatregelen zijn daadkrachtig, gericht op het aanpakken van problemen of creëren van kansen. Er is ook draagvlak voor; beleid zonder maatschappelijke steun loopt uiteindelijk vast in de uitvoering. Beleid is verder inhoudelijk consistent, beleidsaannames zijn weloverwogen, relatie met andere domeinen zijn doordacht en er is een reële kans op het bereiken van de doelen. In de rauwe politiek-bestuurlijke werkelijkheid zie je bestuurders meestal moeite hebben met één van de drie poten. Of ze weten daadkrachtig over te komen met maatregelen waar groot draagvlak voor is, maar die volstrekt ondoordacht zijn. Of ze koesteren wijze gedachten en blijven eindeloos polderen, waardoor er uiteindelijk niks gebeurt. Of er komt beleid dat goed in elkaar zit en snel wordt neergezet, maar waar in de samenleving het draagvlak voor ontbreekt. Ter ontspanning kunt u zelf even nadenken over voorbeelden van dit soort bestuurders in uw eigen omgeving.

Je kunt er ook anders naar kijken. Daadkracht is het domein van bestuurders, draagvlak het veld van politici en wijsheid het terrein van de ambtelijke organisatie. Voor een ambtenaar is "iets willen bereiken" niet genoeg, als dat "iets" inhoudelijk betekenisloos is. Dat is ook een groot maatschappelijk belang. Als binnen de overheid zich niemand meer druk maakt over de inhoud en alles er alleen maar op is gericht om losse ideetjes van bestuurders met veel vertoon als Het Ideale Beleid te verkopen, verliest de overheid zijn betekenis. De drie peilers zijn krachten die elkaar in evenwicht moeten houden. Systematische verzwakking van een peiler betekent onvermijdelijk dat het systeem scheef zakt en aan kracht inboet.

Het wordt tijd kritisch te kijken naar al die cursussen politieke sensitiviteit voor ambtenaren. Ambtenaren moeten eerst en vooral vaklieden zijn, mensen die vanuit de inhoud redeneren en hun politieke bazen blijven tegenspreken als die vierkante cirkels willen. Dat iemand democratisch is gekozen, betekent niet dat hij automatisch gelijk heeft. Als die cursussen helpen om vanuit de inhoud beter weerwerk te kunnen bieden aan bestuurders, is het prima. Als ze er echter toe leiden dat de inhoudelijke rationaliteit ondergeschikt wordt gemaakt en uiteindelijk verdampt, moeten we er heel snel mee stoppen.

Marcel van Dam

SC, 31 mei 2012