

Ad de Rooij

Ontwerp van een verantwoordelijke democratie

collectief elan en individuele inspiratie
door samenwerkende 4Bs

1. Fysica van Samenwerking

Er zijn nieuwe denkbeelden nodig over bureaucratie en democratie in Nederland. Een aanleiding vormt 2013. In dat jaar, 2013 dus, bestaat de Staat der Nederlanden met zijn Grondwet tweehonderd jaar. Althans, dat geldt als het kroningsjaar van Prins Willem Frederik tot Koning Willem I als jaar nul wordt aangenomen, wat natuurlijk een arbitraire keuze is. Ruim voor 1813 leefden er uiteraard uitgewerkte bestuurlijke opvattingen over een Grondwet. En ook (zeer) ruim voor 1813 belichaamden allerlei bestuurlijke organen en structuren de Staat der Nederlanden.

Jubilaris in 2013 of niet, de behoefte is allang groot aan vernieuwing van onze bureaucratie en democratie. De inrichting is tweehonderd jaar later dermate ingewikkeld geworden, dat niet langer één overzichtelijk systeem aan de orde is. Het is een zeer complex systeem geworden waarvan de effectiviteit steeds meer onder druk lijkt te staan. De democratie van Nederland tijdens de eerste decennia van de eenentwintigste eeuw inspireert niet, maar irriteert vooral.

Wat zijn die nieuwe denkbeelden? In essentie gaat het om verantwoordelijkheid. Het huidige democratisch systeem gaat uit van niet-verantwoordelijkheid voor de burger doordat de burger één keer per vier jaar zijn of haar stem uitbrengt en op geen enkele wijze met die uitgebrachte stem meer is verbonden. Anderen – de gekozenen en de ambtenaren – gaan dan namelijk huns weegs.

De kernbegrippen en elementen voor het ontwerp van een vernieuwde bureaucratie en democratie ontleen ik aan resultaten van het langjarig onderzoekprogramma *Fysica van Samenwerking*. Het onderzoek betrof fundamentele verbetering van publieke besluitvormingsprocessen over infrastructuurprojecten.¹ Ik laat hier enkele kernbegrippen alvast de revue passeren.

4B

Publieke besluitvormingsprocessen gelden als samenwerkingsprocessen van vier krachten die de maatschappelijke verandering bepalen. Die krachten, vandaar *fysica* van samenwerking, zijn de zogenaamde 4Bs. Elke B is een groep actoren. De 4Bs zijn Burgers, Bestuurders, Bureaucraten en Bedrijven. Indien alle vier Bs hun rol spelen en verantwoordelijkheid nemen naar hun eigen aard, gebeurt maatschappelijke vooruitgang.

Publieke Schijf van Vijf.

Aandacht voor vijf elementen, ook wel producten of ingrediënten genoemd, borgt realisatie van maatschappelijke kwaliteit. Voor zulke kwaliteit moeten alle vier Bs zich in een creatief-chaotisch proces op deze elementen richten: visie, creativiteit, verantwoordelijkheid, integratie en co-creatie.

Onbewust 'dode' organisaties

Structuren en procedures kunnen vastgelopen raken. Daaraan kan echter zelfs niets veranderen, zolang betrokken mensen er blind voor zijn. (Pas) zodra zijzelf hun organisatie als 'dood' erkennen, ontstaat – maar dat gebeurt dan ook onmiddellijk – de ervaring van een nieuwe mentale ruimte waarin denken kan ontstaan over structuren en procedures die wel hier en nu en voor de toekomst levenskracht hebben.

¹ Uitgevoerd onder leiding van Rijkswaterstaat. Het programma liep van 1993 tot 2006. Er is over gepubliceerd in o.a. twee bundels. Onder mijn redactie verscheen in 2001 *Fysica van Samenwerking: Naar een krachtenfusie van burgers, bestuurders, bureaucraten en bedrijven* (Europese Bibliotheek). In 2006 volgde *Krachtenfusie in de inrichting van Nederland: Fysica van Samenwerking II* (Veen). Zie ook www.fysicavansamenwerking.nl

In het vervolg van dit hoofdstuk definieer ik allereerst de essentiële kracht van een nieuw systeem van bureaucratie en democratie, namelijk verantwoordelijk samenwerken aan kwaliteit. In dat verband speculeer ik over samenwerken aan kwaliteit. Hoe zou dat er in de praktijk van pakweg het jaar 2050 uit kunnen zien? Vervolgens ga ik in op de hiervoor reeds kort voorgestelde kernbegrippen voor herontwerp van onze bureaucratie en democratie. Tot slot schets ik een typering gegeven van de huidige maatschappij, inclusief mijn analyse van huidige stilstand. Enige nadere toelichting op 4B en Publieke Schijf van Vijf heb ik in de bijlage bij dit hoofdstuk opgenomen.

2. De toekomst voor Nederland: meervoudig samenwerkende 4Bs

Ik stel me graag voor dat de democratie van Nederland uiterlijk in 2050, maar liefst natuurlijk zo spoedig mogelijk, getypeerd kan worden door samenwerkende Burgers, Bestuurders, Bureaucraten en Bedrijven. Alle Nederlanders zijn dan écht Burger geworden: verantwoordelijkheid nemend voor het collectief en het individu.

Burger staat met een grote B geschreven ter verduidelijking dat ook en juist de Burger in de eigen kracht is gestapt. Ieder individu neemt een bepaalde, bij de persoon passende verantwoordelijkheid. En zij of hij is als zodanig betrokken in één of meer projecten, tijdelijk dus, die bijdragen aan samenhangende sociale, economische en ecologische ontwikkeling, collectief dus. Onderwerp, schaal e.d. van projecten variëren: zorg, onderwijs, gebiedsontwikkeling, enzovoort, lokaal, nationaal of internationaal. De inbreng van elke Burger is om in 'haar' respectievelijk 'zijn' project(en) het eigen idee over een gewenste situatie te formuleren en samen met andere Burgers tot een gemeenschappelijk wensbeeld te komen.

Elk individu is als Burger direct met het Bestuur verbonden door een persoonlijk sociaal contract van samenwerking. Hierin verplicht elke Burger zich bij te dragen aan één of meer projecten van maatschappelijke kwaliteit. Zoals gezegd, de contractpartner aan andere zijde is het Bestuur. Naar het idee van Plato bestaat het Bestuur uit wijze mensen van boven de vijftig. Door vertalers van Plato zijn deze mensen veelal aangeduid als filosofen. Ik acht de term wijzen passender omdat levenswijsheid als het relevante criterium telt, bijvoorbeeld niet een dissertatie in existentialistische filosofie. Kortom, Bestuurders beschikken over veel levenservaring en inhoudelijke kennis, elke Bestuurder op bepaalde terreinen.

Burgers en Bestuurders ontmoeten elkaar virtueel en fysiek elk jaar op een (nationale) markt van samenwerking. Bij die gelegenheid delen zij resultaten en knelpunten en wordt ieders individuele 'productie' geëxpliciteerd. Ook maken zij afspraken over doelen en projecten voor de komende tijd.

Creatieve oplossingen worden ontworpen door private organisaties, Bedrijven, die aanbiedingen ontwikkelen voor realisering van de visies van Burgers en Bestuurders. Als Burgers en Bedrijven als twee magnetische krachten elkaar aantrekken en elkaar voor een visie vinden, ontstaan concrete combinaties voor probleem en oplossing. De keuze van daadwerkelijke projecten wordt door de Bestuurders gesanctioneerd.

Dit cyclische proces van idee naar uitvoering wordt begeleid door Bureaucraten. De Bureaucraten zijn een eigen groep en dienstbaar om de Bs van Burger, Bedrijf en Bestuur te verbinden. Hun persoonlijke aard is dat ze zich niet opdringen (egoloosheid).

3. Toekomst volgens publieke schijfelementen

De Publieke Schijf telt vijf net zo publiek georiënteerde elementen. Hoe zou het in 2050 ermee kunnen staan? Ik benut de elementen achtereenvolgens voor een (zeer) beknopte schets van een structuur voor het democratisch stelsel in samenwerkend Nederland. Zoals met 4B, zie de bijlage voor onderbouwing van Publieke Schijf van Vijf.

Visie

Van een dualiteit met regering en oppositie, of met Staten-Generaal en regering, zoals die vele eeuwen heeft bestaan, is in 2050 geen sprake meer. De Staten-Generaal, dat wil zeggen de Eerste en de Tweede Kamer, bestaan in 2050 weliswaar nog steeds, maar zijn geëvolueerd tot de identiteit van Bestuurskracht op rijksniveau. Zij houden zich bezig met het toezicht op het realiseren van nationale projecten. En zij formuleren de Nationale Agenda: de hoofdkwesties die door de samenwerkende 4Bs moeten worden aangepakt.

De figuur van een nationale regering bestaat in 2050 ook nog steeds. De regering is echter niet meer samengesteld uit vertegenwoordigers van enkele politieke partijen. Die partijen hebben zich inmiddels herkend als dode organisaties. Daarop zijn die partijen opgelost in het niets. Zo kwam er ruimte voor inhoudelijke themagroepen. De thema's worden benoemd tijdens de vierjarige maatschappelijke brainstorm NL-NU, die in de plaats gekomen is van verkiezingen. Uit deelnemers aan de themagroepen wordt de regering samengesteld.

Creativiteit

Bedrijven of ondernemingen zijn in 2050 volledig gericht op de idee van maatschappelijke meerwaarde. Zij leveren samenhangende bijdragen aan sociale, economische en ecologische ontwikkeling. Hun winsten in een bepaalde regio dragen zij af aan projecten die in dezelfde regio geld nodig hebben.

Verantwoordelijkheid

Burgers zijn gelijk in de zin dat iedereen een eigen verantwoordelijkheid ervaart. Alle Burgers zijn verschillend omdat verantwoordelijkheden passen bij de eigen individuele inspiratie.

Collectieve reflectie op de inbreng van burgers vindt plaats per groep, bijvoorbeeld regionaal per buurt en stad. Daarin ligt mede de verbinding met het schaalniveau van de wereld. Elke Nederlandse stad dan wel elke groep Burgers spiegelt zich aan een stad in een arm deel van de wereld. Zo groeit besef van *local-global citizenship*. Deze waarden hebben in 2050 het idee vervangen van een nationale Nederlandse identiteit.

Integratie

Ambtenaren zijn er ook in 2050. De verkokerde en gesloten cultuur van Den Haag is in echter het niets opgelost. Na de herkenning van de vorm van ministeries als zijnde dode organisaties – die dat voorlopig dus nog niet weten – neemt het ambtelijk apparaat een nieuwe, dynamische vorm aan. Namelijk de vorm van een dynamisch geheel van tijdelijke ondersteunende organisaties die zijn gekoppeld aan de thema's van de Nationale Agenda.

En in 2050 geldt als vanzelfsprekende vorm van communicatie dat alle ambtenaren, ook de directeuren-generaal, zich jaarlijks naar de samenleving verantwoorden. Zij doen dit door een jaarverslag op – wat wij nu kennen als – het Internet van nagestreefde en bereikte maatschappelijke kwaliteit en de daarvoor verbruikte middelen.

Co-creatie

Overall in Nederland komen, veelal op initiatief van Burgers, projecten van de grond waarin tijdelijke allianties van Burgers en/of Bedrijven samenwerken met daarbij passende inzet van Bestuurders en Bureaucraten. Op macroniveau is dit co-creatie van private en publieke groepen die zo samen geleidelijk ontwikkelen in een proces van co-evolutie.

4. Treurig historisch perspectief?

Is het toekomstperspectief volgens de voorgaande twee paragrafen ijdell? Is dit wensbeeld een utopie en moeten we de hoop meteen laten varen dat hiermee echt iets gebeurt?

De geschiedenis van de westerse wereld kent, natuurlijk ook nogal arbitrair ingedeeld, perioden met belangrijke culturele veranderingen. Zo gaven de oude Grieken en Romeinen in belangrijke mate vorm aan onze cultuur. Enkele voorbeelden van andere bepalende perioden zijn de Middeleeuwen, de Renaissance, de Verlichting, de Romantiek en het Informatietijdperk, waarin we nu leven. Elke periode van culturele verandering is te beschrijven aan de hand van een majeure *driving force*, dat wil zeggen een richtinggevend, onderliggend cultureel idee. Het gedurende eeuwen collectief werken aan dit idee heeft daarbij steeds geleid tot een resultaat.

Ook voor het huidige tijdsgewricht geldt zo'n karakteristiek cultureel idee. In ons geval geeft dat vooral richting aan individuele en maatschappelijke veranderingen van het informatietijdperk. Een typerend overzicht van periodes, culturele ideeën en resultaten van het verleden en heden toont het schema op de volgende pagina. Dit schema geeft een treurig beeld: mooie doelen maar steeds weer daaraan tegengestelde, negatieve resultaten. Zo bezien geeft het verleden weinig hoop dat een cultureel idee van samenwerkende 4Bs wel zal werken. Het algemene idee van maatschappelijke vooruitgang blijkt schone schijn.

Toch is er mijns inziens hoop. Daarvoor is het kernbegrip van *dode organisaties die dit niet weten* bepalend. Vanwege dit belang ga ik er in de volgende paragrafen uitgebreid op in. De conclusie luidt in elk geval: vooruitgang of geen vooruitgang is een bewuste en collectieve keuze.

periode	cultureel idee	Resultaat
Grieks (klassiek)	democratisch principe	een selecte groep mannen aan de macht; oorlogen tussen de stadstaten
Romeins (klassiek)	parlementaire controle en rechtspraak	ongebreidelde en moordzuchtige imperiumvorming; kolonisatie-oorlogen ter economisch gewin
Middeleeuwen	bestuurlijke vervlechting van kerk en staat	corruptie door kerken en koningen; oorlogen ter verspreiding van de godsdienst
Verlichting	burgerlijk bewustzijn	de ene elite roeit de andere uit; wereldwijde vrijheids- en veroveringsoorlogen
Romantiek	eenheid van god, mens en natuur	politieke filosofieën die elkaar bestrijden; twee wereldoorlogen binnen vijftig jaar
Informatietijdperk	informatietechnologie	?

5. Over dode organisaties die dit niet weten

Een typering van de maatschappij van nu

Er waait een wind van verwarring door de wereld. Bestuurders, politici, overheidssdienaren, economen en andere inrichters van de maatschappij staan voor een groot raadsel. Talloze ernstige maatschappelijke kwesties roepen om krachtige oplossingen: de culturele integratie, de Europese munt, de financiering van de gezondheidszorg, de onveiligheid op straat, de almaar groeiende files, noem maar op. Maar helaas, noch in Nederland, noch in de ons omliggende landen lijken echt effectieve oplossingen voorhanden. Hoe komt dat? Omdat we geen goede ideeën meer hebben om kunnen bedenken? Nee, het probleem ligt dieper, het is dus fundamenteel van aard. Ik meen dat de kern van het probleem bij onszelf ligt.

De huidige westerse maatschappij zou ik willen typeren als een maatschappij van angst. In tal van domeinen wordt gesproken over een crisis, een crisis zo heftig dat men geen beeld heeft van een uitweg. Zie de debatten over de euro en Europa, over het financieringstekort van de Verenigde Staten, over het milieuvraagstuk, over culturele integratie, enzovoort, enzovoort. Dan kan angst zelf als een probleem spelen: de blik blijft erdoor beperkt, de openheid ontbreekt. Vanuit angst ontstaan dan ook geen echte oplossingen. Wel nieuwe beperkingen, regels en controlemechanismen, alleen nu nog beklemmender. Zoals een Europees beleid van toezicht op grote banken, een internationaal beleid om nationale financieringstekorten te bestrijden en nationale regels om buitenlanders te weren.

De oorzaak van de enorme maatschappelijke angst is de wil tot vasthouden en beheersing van

een situatie die we uit het verleden kennen en waarderen als goed. Het gevolg is verstarring en zo ontstaan *dode organisaties*. Dat zijn organisaties – structuren, regels, procedures enzovoort – die niet (meer) in energetische wisselwerking verkeren met hun omgeving. Hieronder zal ik dit fenomeen uitwerken omdat het dan mogelijk wordt om een scenario te aanvaarden van positiviteit en verandering.

Dood zijn maar dit niet weten

Dode organisaties die dit niet weten bestaan uit medewerkers die denken te functioneren en denken carrière te maken, maar niet beseffen dat dit een fictie is. Hun probleem is dat zij, in de betreffende organisatie, niet verbonden zijn met hun eigen aard. Zij leven daar zoals zij denken te moeten leven. Zij raken daardoor gestagneerd; zij ervaren niet alle mogelijkheden en talenten die zij eigenlijk hebben. Zij raken verstrikt in bepaalde overtuigingen. De medewerkers en de managers zijn feitelijk druk bezig met stil te staan, met bij te dragen aan wat men denkt dat goed is voor de organisatie en wat de baas wil.

Het kenmerk van de dode organisatie die dit niet weet, is dat deze organisatie niet iets wezenlijks aan de voortgang van de samenleving toevoegt noch aan de medewerkers van die organisaties. Dode organisaties die dit niet weten bestaan samen in een eigen werkelijkheid. Zij bestaan als een virtueel stuwmeer van stilstand. Dit virtuele stuwmeer van stilstand wordt permanent gevoed met verse tijd, ideeën, ervaringen en producten. Maar toch verandert er niet iets wezenlijks. De wezenlijke veranderingen die men denkt te zien bij anderen, zijn virtueel. Ze zijn onderdeel van het spel. De resultaten van de stilstaande organisaties worden alleen door collega-stilstaande organisaties als boeiend, dynamisch en innovatief bestempeld. Tegengestelde signalen wil men niet ontvangen.

De meeste mensen maken deel uit van minimaal één of twee dode organisaties die dit niet weten. Dat komt, zoals gemeld, omdat men niet weet wat hun eigen persoonlijke aard en kracht is. Ze laten zich voortduwen door wat zij zien als dynamiek om hen heen. Een ongebreidelde carrièredrang, geldzucht en egocentrisme kunnen zo geleidelijk de plaats innemen van het ervaren van de eigen persoonlijke aard en kracht. Men weet niet waarom men op aarde is. En men wil er ook niet over gaan denken. “Te zweverig,” zeggen ze, maar zonder te weten dat juist zichzelf zweven. Namelijk in het stuwmeer van stilstand. Zij zweven want zij hebben geen basis, geen fundament voor hun eigen bestaan.

Er zijn in onze dagelijkse werkelijkheid veel organisaties die dood zijn maar dit niet weten. Zodra we helder om ons heen kijken zien we zelfs meer dode organisaties die dit niet weten dan werkelijk levende organisaties. Ambtelijke, maatschappelijke, politieke, bestuurlijke, commerciële, relationele (huwelijks), enzovoort, enzovoort.

6. Hoe herkennen we dode organisaties die dit niet weten?

Wie op zoek gaat naar dode organisaties, doet dat volgens nadere vragen die ogenschijnlijk bizar klinken. Wat is organisatorisch dood zijn precies? Hoe kunnen *dode* managers, projectleiders en medewerkers vaststellen of zij dood zijn of in leven? Als je denkt dood te zijn, kun je dan weer levend worden? Zo ja, hoe?

Dergelijke vragen stuiten begrijpelijkerwijs op een muur van weerstand bij managers en projectleiders. Wie denkt te leven, denkt immers juist *niet* dood te zijn. Toch is het zinvol om deze verkenning open aan te gaan en de weerstand los te laten. Organisatorisch dood zijn is op zich geen probleem, het is alleen een benaming voor iets dat we niet doorzien en overzien vanuit ons huidige blikveld. Als we niet met weerstand maar met *nieuwsgierigheid* kunnen kijken naar organisatorisch dood zijn, kan ons dat helpen in ons huidige meervoudige bestaan.

Wordt door een dode organisatie die dit niet weet nog wel gewerkt? Ja, binnen de dode organisatie wordt juist vaak zeer hard gewerkt. Er wordt geen tijd gevonden en genomen voor reflectie. Men heeft het op alle niveaus te druk om deadlines te halen en om af te stemmen met collega's, concurrenten en klanten. Men spreekt en luistert veel, maar doet dat met de oren dicht. Men hoort alleen wat al eerder is gehoord.

Neem bijvoorbeeld het (fictieve) Ministerie van Gemiddelde Zaken. Daar communiceren de ambtenaren onderling om standpunten van de minister voor te bereiden. Zij werken volgens het idee van de ministeriële verantwoordelijkheid. De ambtenaren besteden daarom vele uren met het zo precies mogelijk inspelen op wat zij denken dat de minister wel en niet wil.

Een extra zware taak is daar het vijfjaarlijks uitbrengen van de Nationale Nota voor Gemiddeld Beleid. De situatie is dat de eerstvolgende Nota over een jaar moet worden uitgebracht. Waarom? Omdat dit in de wet staat. En de minister heeft de Nota bij haar aantreden zonder een enkele aarzeling direct als haar hoofdproduct omarmd. Helaas, het gaat mis. Ondanks de enorme ambtelijke ervaringskennis en de ingehuurd expertise loopt de voorbereiding vertraging op. Het interdepartementaal overleg over conceptteksten voor de nota verloopt moeizaam. Ambtenaren binnen het ministerie ervaren de inbreng van andere ministeries als beleidsconcurrentie. De discussie in de Bestuursraad gaat over vragen als: hoe kan de minister in het komende jaar scoren? En mag het *veld* nu wel of niet, en zo ja, hoe en met welke status meewerken aan de inhoud van de Nota? Na twee maanden van tot in de weekeinden doorlopend crisisoverleg heeft de ambtelijke top hiervoor een strategie geformuleerd. Maar dan grijpt de minister in. Ze wil eerst zelf de buitenwereld laten weten wat ze wil. En vraagt daarover aan enkele topmanagers uit het bedrijfsleven om advies. De ambtenaren van GZ morren, maar laten dit niet aan de minister blijken. Het *veld* staat met de mond vol tanden en overweegt een demonstratie te houden.

Op het eerste gezicht meent de lezer wellicht dat deze typering weliswaar boeiend is, maar slechts kan slaan op de ambtelijke bureaucratie. In het bedrijfsleven gebeurt dit niet, nietwaar? Jammer, maar dan moet ik u teleurstellen. Ook daar zien we het verschijnsel van dood zijn maar het niet weten. Het fictieve voorbeeldministerie heeft in de private sector dus volop evenknieën, bijvoorbeeld de bank Het Grote Geld.

Ook deze organisatie wordt geleid door een op afstand opererende top: een Raad van Bestuur. De onderneming beheert spaargeld en beleggingsgelden en vraagt zich af hoe de gelden van de klanten zullen worden belegd, verzekerd en beheerd. Het door de verantwoordelijke afdeling gestarte overleg hierover met een branchegenoot ontwerpt nieuwe opties op basis van de nieuwste technologieën en internationale trends. Maar dan grijpt de directeur in. Hij was ingeseind dat de Raad van Bestuur zich bezint op verkoop van de totale portefeuille buitenland. De inbreng van andere maatschappijen wordt als concurrentie gezien. De discussie van de afdelingsmedewerkers gaat nu over de wijze van betrokkenheid van de klanten. Zowel in de oude vraag over de belegging van gelden als in de nieuwe vraag over de verkoop van de buitenlandportefeuille.

Vele overuren worden gemaakt om varianten voor het genereren van snelle winst, dus op de kortst mogelijke termijn, te identificeren en te begroten. Dan krijgen alle medewerkers de opdracht om de volgende ochtend een *belangrijke koerswijziging* van de raad van bestuur aan te horen. Het gerucht ging al enige tijd dat een al dan niet vijandige overname door een buitenlandse concurrent dreigt. Als de ochtend aanbreekt en de voorzitter iedereen inlicht, blijkt dat besloten is om een fusie aan te gaan met de concurrerende bank The Easy Money. De voorzitter benadrukt dat er in principe niets aan de verworvenheden van het personeel zal worden getornd. Hij kondigt als lokker een ruime optieregeling aan en bonussen voor de leiding. Maar daarvan gelooft de meerderheid

van het gewone personeel niet veel. Toch krijgt de voorzitter de instemming van de vakbond als hij om steun vraagt voor het genomen besluit.

Tot zo ver de twee fictieve voorbeelden van organisaties die niet meer zijn betrokken op de omgeving, die daarmee niet meer in een maatschappelijke, energieleverende wisselwerking verkeren. Dode organisatie die dit niet weten zijn er volop. Wat kunnen we nu doen met deze kennis?

7. Van herkennen naar handelen

Waarom werkt iemand eigenlijk met anderen in een organisatie die dood is maar dit niet weet? Omdat het voor die persoon de gemakkelijkste positie lijkt. Men blijft graag onbekend met eigen persoonlijke aard en kracht. Dit is angst. De zoektocht lijkt moeilijker, gevaarlijker dan stilstand. Deze keuze blijft men maken, zolang het eigen gevoel continu wordt gerationaliseerd, beheerst en wordt getoetst aan anderen. Geleidelijk wordt men zo steeds afhankelijker van het oordeel van anderen. Door langdurig zo te bestaan, en in steeds meer organisaties dit gedrag te tonen, ervaart men de wereld alsmat sterker als een keiharde en liefdeloze wereld. Keihard in de zin van niet-levend, dood. Men veroorzaakt dus zelf, terwijl men leeft, het eigen organisatorische dood zijn maar weet dit niet.

Wat is de remedie? Wil een organisatie (een groep mensen) onderzoeken of men dood is zonder dit te weten, dan zal die organisatie met grote regelmaat de eigen overtuigingen moeten onderzoeken. Als men ze als bindingen in plaats van verbindingen ervaart, is loslaten nodig. En vervolgens vanuit rust en ruimte nieuwe verbindingen aangaan.

Als men het eigen gefixeerd zijn niet aanvaardt, als de openlijke erkenning wordt omzeild en er geen expliciete aanvaarding komt van het dood zijn zonder dit te weten, treedt geen wezenlijke verandering op. De fase van nieuw leven is pas aan de orde vanaf het moment dat beseft wordt dat het vorig leven voorbij is. Ofwel, indien men beseft dood te zijn. De erkenning van het einde is de sleutel naar echte vernieuwing van organisaties. Hoe en wanneer die erkenning tot stand komt, direct bij de overgang of als verlate doodsbeleving, doet er verder absoluut niets toe.

Dit alles moge ingewikkeld lijken, het is echter net zo eenvoudig als het zetten van een punt achter een zin. De punt geeft ruimte aan iets nieuws: een andere zin, een ander hoofdstuk, een illustratie enzovoort.

Als men dood zijn in een bepaalde organisatie aanvaardt, volgt dat men niet meer die bepaalde oude identiteit bezit. Het gevoel hierbij heet verlichting. Het is de bron voor nieuwe inzichten en voor nieuw leven. Nieuw leven dat kan bestaan vanuit dezelfde of nieuwe basiswaarden. Dit gaat op voor individuen en voor groepen van individuen.

Het gezamenlijk op zoek gaan naar het eigen dood zijn is dus identiek met het concipiëren van een nieuw leven, een nieuwe werkrelatie. Daardoor kan men de enorme, meervoudige potentie die men heeft verder realiseren. *Dood zijn maar dit niet weten of te zijn*, dat is de kwestie.

8. Een korte evaluatie ex ante

In het voorgaande zijn met een fundamentele insteek de essentie, aard en manifestaties geschetst van een goede bureaucratie en democratie. Ik zou deze nu op een meer praktisch niveau inhoudelijk kort willen evalueren. De veronderstelling die ik daartoe maak is dat o.a. de volgende thema's momenteel om een oplossing vragen voor onze toekomst:

- De opkomst van de netwerksamenleving, sociale media, grenzeloze mobiliteit en communicatie.
- De internationalisering van besluitvorming en regelgeving en het toetsen op die regels (met name in Europees verband).

- De globalisering van de economie en het milieuvraagstuk.
- De klimaatverandering, opwarming door verbranding van fossiele brandstoffen en daarvan afgeleide ontwikkelingen zoals het watervraagstuk.
- De beperkte werking en effectiviteit van de financiële en institutionele systemen.
- De emancipatie van de burger in relatie tot de staat en bijbehorende structuuraanpassingen van die staat.

In de bundel *Krachtenfusie in de inrichting van Nederland: Fysica van Samenwerking II*² is een evaluatie uitgevoerd van de kwaliteit van proces en inhoud van enkele nationale infrastructuur- en gebiedsprojecten. Als ik deze evaluatie hier verbreed, interpreteer en verbind met het gemaakte schetsontwerp voor de democratie van Nederland in 2050 kom ik tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

- Publieke besluitvorming en kwaliteit van besluitvorming worden zowel in de praktijk als in de wetenschap toetsbaar en helder gedefinieerd met behulp van 4B-samenwerking en de Publieke Schijf van Vijf.
- Bestuurders en topambtenaren verlaten daadkracht en korte-termijngerichtheid als normen; zij richten zich primair op het creëren van ruimte voor het zoeken naar waardenverhogende probleemoplossingcombinaties.
- Ambtenaren zien zich verantwoordelijk voor het faciliteren van een permanent en meervoudig proces van *creatieve chaos*: een creatieve inbreng van burgers en bedrijven.
- Het genereren van een agenda voor *goede* projecten wordt onderwerp van een openbare discussie en brainstorm.
- De subcultuur van besluitvorming wordt niet meer gekenmerkt door procescontrole en de angst bij de overheid voor het verlies daarvan maar door (het vormgeven aan) verantwoordelijk samenwerkende 4Bs.
- Het democratisch systeem waarbij burgers eenmaal per vier jaar stemmen wordt vervangen door inhoud-inbrengende burgers met eigen verantwoordelijkheden in het kader van persoonlijke sociale contracten.

Ad de Rooij is medeoprichter en bestuurslid van de stichting Fysica van Samenwerking. Deze stichting is in 2007 opgericht met als doel het ontwikkelde gedachtegoed over samenwerkende 4Bs te beheren, verder te ontwikkelen en toe te passen. Ad was tussen 1993 en 2006 binnen Rijkswaterstaat de initiator en projectdirecteur van een serie van onderzoeksprojecten betreffende de fundamentele innovatie van publieke besluitvormingsprocessen.

² Zie noot 1 in dit hoofdstuk.

Bijlage 4B en Publieke Schijf van Vijf

Twee concepten waarmee hier een ontwerp is gemaakt van de Nederlandse democratie in 2050 zijn 4B en De Publieke Schijf van Vijf. Ze zijn ontdekt en geformuleerd in het onderzoek van Rijkswaterstaat in de jaren 1993 – 2006. In die periode is een serie van experimentele onderzoeksprojecten uitgevoerd naar fundamentele innovatie van publieke besluitvormingsprocessen over infrastructuurprojecten. Dat onderzoek heeft veel toegepaste operationele innovaties opgeleverd. De twee concepten vormen samen een nieuw paradigma, een nieuwe manier van kijken, dat helpt om nieuwe dynamiek te ontwerpen en realiseren voor bureaucratie en democratie.

Het eerste concept is de 4B van samenwerkende Burgers, Bestuurders, Bureaucraten en Bedrijven. De 4Bs zijn zowel vier krachten, die permanent op elkaar inwerken en zich manifesteren in alle onderwerpen die de maatschappij kent, als vier typen van actoren (groepen) met elk een eigen aard.

Volgens 4B zijn publieke besluitvormingsprocessen feitelijk processen van meervoudige samenwerking in zowel proces als inhoud van vier groepen actoren. Deze vier groepen actoren zijn de 4Bs: Burgers, Bestuurders, Bureaucraten en Bedrijven. Elke B heeft eigen rollen en eigen verantwoordelijkheden. In het ideale geval levert elke B een eigen, positieve inbreng (de natuurlijke kracht), stelt zichzelf hiervoor verantwoordelijk waarbij de 4Bs *samen* maatschappelijke meerwaarde creëren. Hun vier natuurlijke krachten zijn: het ervaren probleem en het gewenste doel (Burgerkracht), de ambitie en toekomstvisie van de gemeenschap (Bestuurderskracht), de integratie van proces en inhoud (Bureaucratenkracht) en het waardenverhogend plan (Bedrijvenkracht). Als alle 4Bs hun inbrengen leveren conform de eigen aard en als ze daarbij meervoudig samenwerken, is er natuurlijke samenwerking. Deze gaat over in *krachtenfusie*. Het resultaat van krachtenfusie is maatschappelijke meerwaarde. Hoe beter de 4Bs hun eigen rollen uitoefenen en hun verantwoordelijkheid nemen, hoe intensiever de krachtenfusie, des te groter de maatschappelijke meerwaarde.

Het tweede concept is dat van maatschappelijke kwaliteit volgens de Publieke Schijf van Vijf. Dit concept is gebaseerd op Analyse van Elementen in Organisaties (AEO), opgesteld door A. Oosterhoff.³ De AEO kwaliteitscyclus is een dynamische methode voor het meten en verbeteren van de kwaliteit van samenwerken in en tussen organisaties. De kwaliteitscyclus bestaat uit vijf elementen, die onderling op diverse wijzen op elkaar inwerken. Als elementen gelden:

- essentie en ambitie
- vorm en middelen
- overleg en uitvoering
- integratie en succes
- communicatie en verbinding.

Het doel met AEO is om *de kern* van het aan de orde zijnde samenwerkingsprobleem te raken, en om gerichte kwaliteitsverbetering mogelijk te maken. De methode is gestoeld op een combinatie van eeuwenoude wijsheden en moderne inzichten. Door deze synthese kan de onderzoeksmethode in

³ Zie AEO kwaliteitscyclus: Analyse van Elementen in Organisaties door A. Oosterhoff, in: *Krachtenfusie in de inrichting van Nederland: Fysica van Samenwerking II*, A. de Rooij (samensteller), Veen, 2006, pp. 161-184. Het AEO-model heeft Oosterhoff verder uitgewerkt in *Essentiële kracht in ondernemingen: Business spiritualiteit in de Griekse, Indiase en Chinese klassieke elementenleer* (Quist, 2011, proefschrift).

principe verbonden worden met iedere bestaande theorie over samenwerken, organiseren en besturen van organisaties en op alle soorten van onderzoeksvragen worden toegepast.

Het algemene AEO-model is in *Krachtenfusie in de inrichting van Nederland: Fysica van Samenwerking II* geconcretiseerd tot een ontwerp- en analysemodel met vijf criteria voor goede publieke projecten op het gebied van infrastructuur- en gebiedsontwikkeling. Voor het bredere perspectief in dit hoofdstuk pas ik dit model aan tot een ontwerp- en analysemodel voor een dynamische democratie volgens het paradigma van verantwoordelijk samenwerkende 4Bs. Allereerst vermeld ik voor elke B apart 'zijn' element of functie:

- Bestuur verzorgt gemeenschappelijke missie: breed gedragen beeld van de wenselijke toekomst op de langere termijn;
- Bedrijf heeft goed, uitvoerbaar plan/project voor de realisering met draagvlak van maatschappelijke meerwaarde;
- Burger verbindt zich aan het betreffende project;
- Bureaucratie borgt een integrerend proces voor de samenleving.

Door de *samenwerkende* 4Bs ontstaat:

- Krachtenfusie met allianties: tijdelijke samenwerkingsverbanden van co-creërende publieke en private partijen.