

Interculturele verwarring

Door: r.j. in 't veld

Het stuit mij tegen de borst om mensen te zien offeren. Zelfs als dat slechts hun professionele en niet hun fysieke dood betreft. Steeds valt mij weer op, hoe sub-culturen van deeldomeinen in de samenleving van nu met elkaar in verwarring raken. Onbegrip en zelfs haat treden dan op de voorgrond. Het meest beruchte voorbeeld uit de recente geschiedenis was de casus Sorgdrager-Docters van Leeuwen waarin de minister een norm uit het politieke milieu, de vertrouwensnorm, ineens pardoos toepaste op een relatie met een ambtenaar. Een bewindspersoon die geen vertrouwen meer geniet van de volksvertegenwoordiging moet opstappen. Voldoende is dat de laatste dat uitspreekt. De blote bewering van een minister dat zij het vertrouwen in een ambtenaar heeft verloren is uiteraard geen reden om de juridische bescherming van de ambtelijke positie te doorbreken. Er bestaat zoiets als een bewijslast aangaande disfunctioneren. De politieke en de ambtelijke sub-culture zijn wel met elkaar verbonden maar ook echt verschillend.

Ten tijde van het ontslag van Docters van Leeuwen heeft geen parlementair debat plaats gevonden over het gedrag van de minister. Ook de aangespannen juridische procedure leidde nimmer tot een uitspraak. De beschikbare jurisprudentie over de wel bestaande ontslaggrond “incompatibilité des humeurs” is al evenmin transparant.

De minister van Verkeer en Waterstaat heeft bewerkstelligd, dat een deel van het bestuur van de NS ontslag heeft genomen. Dat is een belangrijk symbool. Het symbool suggereert en bevestigt, dat de oorzaak van gebreken in de prestaties van NSR te vinden is aan de zijde van de onderneming. De gemaakte afspraak is niet nagekomen en de sanctie is dus helder. De Kamer was en bleef op reces. Onafhankelijke analisten zoals de bonafide vervoerseconoom Van de Velde (NRC 6-1) wijzen op de rol van de politiek in de afgelopen 10 jaar: uitblijven van adequate wetgeving, geen goede informatievoorziening, onvoldoende ambtelijke competentie en een zwak departementaal geheugen zijn door hem genoemde punten. De huidige minister heeft het parlement een wettelijke voorziening aangeboden. De totstandkoming en behandeling verliepen tot voor kort traag.

De signalen vanuit de politiek zijn ook erg veranderlijk geweest. Aanvankelijk zijn de bezuinigingen in het onderhoud van materieel en rail-infrastructuur met gejuich ontvangen – de overgang van preventief naar curatief onderhoud leverde geld op (vervang de wissel pas als hij kapot is). Winstgevendheid werd belangrijker, en de tijd van de reiziger kreeg een prijs nul. Ook de politiek besprak de mogelijkheid van een beursgang van NS in positieve zin. De reactie van Huisinga tijdens de aankondiging van zijn ontslag was sjiek: “als mijn vertrek er toe kan leiden dat zoveel ontspanning optreedt dat de treinen beter op tijd gaan rijden, dan is het de moeite waard”. Als je in staat bent je op dat ogenblik zo uit te drukken, getuigt dat van klasse. De geluiden vanuit het ministerie klonken minder sjiek. Ook hier een ongelukkige ontmoeting voor politiek en bedrijfsleven.

Het vertrek is een voldongen feit. Achteraf gezien was de opbouw ook tragisch: een veel te optimistisch prestatiecontract dat zeer eenzijdig van aard was werd getekend. Dat contract leverde voor iedereen die bedoelingen had zeer veel mogelijkheden op om die bedoelingen te verwezenlijken en daarmee anderen in de wielen te rijden. Daardoor ontstonden tal van door de ondertekenaars onbedoelde gevolgen.

Wie in de waanwereld van “prestatie-indicatoren”, “afrekenen” en “performance-budgetting” verkeert □ en dat is zo langzamerhand naar mijn vermoeden de meerderheid van de beroepsbevolking □ moet hier maar eens goed op letten. Immers, tal van productieve processen bestaan uit verbonden activiteiten van veel actoren, binnen en buiten de eigen

organisatie. In tijden van grote spanning waarin goedwillende en kwaadwillende actoren naast elkaar opereren vergroot je dus je kwetsbaarheid enorm door in het openbaar te laten weten hoe deadlines en kritische gegevens eruit zien.

Onder bepaalde voorwaarden is dat hetzelfde als je hoofd op het hakblok leggen. Er zijn dus voor velen lessen te leren. Als dat leren gebeurt, heeft het offer nog enige zin gehad.

Een zorgvuldige omgang met interculturele verweving is nodig. Het transplanteren van normen en methoden uit de ene sub-cultuur naar de andere mag niet achteloos plaats vinden.

Dat geldt voor Sorgdrager en Netelenbos maar ook voor allerlei glossy management methoden. Wat in het bedrijfsleven wel lukt, slaagt in het openbaar bestuur lang niet altijd. En andersom. Alleen dwaze politiek probeert zijn eigen subcultuur op te dringen aan de rest van de samenleving. Dat is tot mislukking gedoemd.