

# Waarden

## Ingewikkeld

Toen ik sociologie studeerde, gingen de maatschappelijk debatten over achterstelling en emancipatie. Scholen en stromingen die gericht waren op het verklaren van conflict en het faciliteren van maatschappelijke strijd, hadden een streepje voor. Wel jammer dat de goede bedoelingen vaak waren verborgen onder een dikke laag ingewikkeld jargon. “De werkelijkheid is ook ingewikkeld”, was daarop dan het nonchalante antwoord.

## Optimistisch

De ideeën van Talcott Parsons waren in die context niet populair. De man ambieerde een allesomvattende sociale theorie en was voor het maatschappelijk klimaat van toen te liberaal en optimistisch. Dat maakte hem eerder een spreekbuis van *the powers that be* dan van de verandering. Ook Parsons schreef ingewikkeld. Maar hij presenteerde zijn inzichten vaak door twee variabelen met elk twee mogelijkheden in een kruistabel te zetten. De sociologische patatsnijder dus.

## Actie

Die overzichtelijke en ogenschijnlijk eenvoudige presentatie maakte Parsons tot een *guilty pleasure* in een wetenschappelijke en maatschappelijke omgeving waarin concrete actie gepaard ging met ideologische en wetenschappelijke scherpelijperij. De bedoeling was

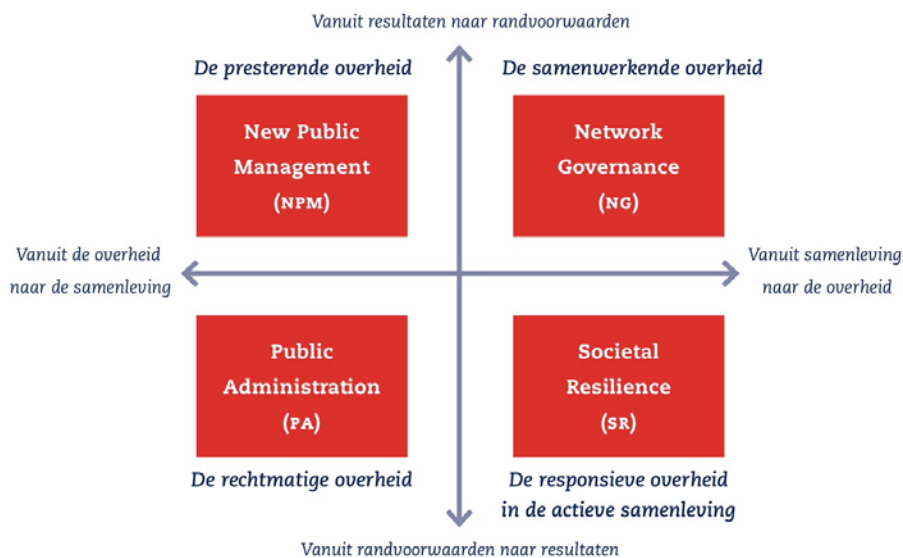
misschien, een diep inzicht overzichtelijk weer te geven. Het effect was, dat het inzicht misschien wat aan diepte verloor, maar hanteerbaar werd.

### Stijl

Daarom zijn patatsnijders zo populair, denk ik. Ook de managementlectuur staat er bol van. Een beroemde is die van het situationele leidinggeven van Hersey & Blanchard. Is iemand wel of niet goed toegerust voor zijn taak? En is hij daar wel of niet gemotiveerd voor? Twee keer twee = vier smaken, met bijbehorende stijl van leidinggeven. Een heel boek laat zich in een plaatje vangen. Dat plaatje mist de diepte van het boek, maar is meteen toepasbaar.

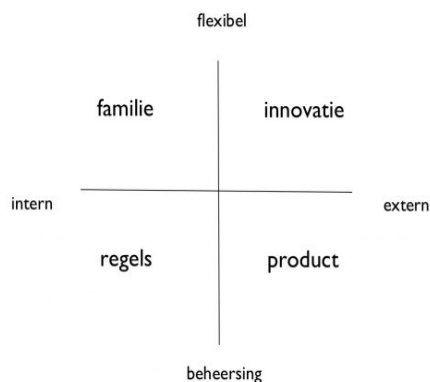
### Sturing

Onlangs kwam ik deze patatsnijder tegen in *Sedimentatie in sturing*, een publicatie van de NSOB over vormen van overheidssturing. Ligt de nadruk van sturing op randvoorwaarden of op resultaten? En staat de samenleving of de overheid aan het begin van het proces? Auteur Van der Steen c.s.



onderscheiden zo vier vormen van overheidssturing: de presterende, samenwerkende, rechtmatige en responsieve overheid. Herkenbare vormen; de variabelen vond ik wat moeilijker te volgen, laat staan de waarden die ermee verbonden zijn.

### Leentjebuur

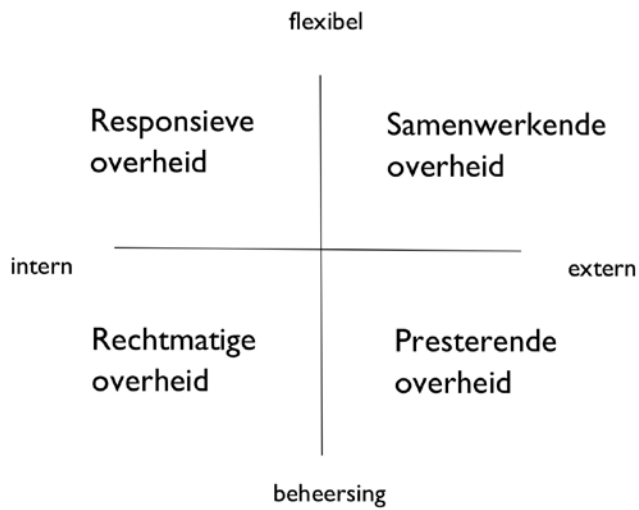


Overheidshandelen begint bij: “Welk vraagstuk moeten we oplossen?” Als we een oplossing zoeken, welke waarden hebben we dan te beschermen? Hoe kunnen we het beste sturen? En wat zijn dan de valkuilen? Ik merkte dat ik de laatste drie vragen wat eenvoudiger kan beantwoorden als ik de figuur van

Van der Steen c.s. een beetje aanpas. Daartoe speel ik leentjebuur bij een patatsnijder die minstens zo beroemd is als die van Hersey & Blanchard: het concurrerende waardenmodel van Quinn. De waarden die in elke organisatie om voorrang strijden zijn volgens Quinn intern of extern gericht, en gericht op flexibiliteit of beheersing. Zie de figuur.

### Diagonaal

Als ik nu in het model van Van der Steen c.s. een diagonaal teken van linksonder naar rechtsboven en het over die diagonaal roteer, kom ik bij Quinn uit. Linksboven de responsieve overheid: iedereen hoort erbij. Risico: de overheid laat je niet meer los. Rechtsboven de samenwerkende overheid: alleen met partners brengen we iets nieuws tot stand. Risico: heden dit, morgen dat. Rechtsonder de overheid die klantprestaties levert:



diensten moeten op tijd en conform vraag worden geleverd. Risico: de burger verdwijnt achter de zaak. En linksonder de rechtmatige overheid: wat we ook doen, het moet rechtszeker en

rechtsgelijk. Risico: de bedoeling verdwijnt achter het systeem.

(februari 2018)