

Organisch Besturen

DNA voor een nieuwe Overheid

Irene Nooren, Guido Enthoven

20 november 2023

De Nederlandse overheid is onvoldoende responsief. Drie grote crises van de laatste jaren – toeslagenaffaire, aardbevingsschade Groningen, stikstof – blijken vooral veroorzaakt te zijn door een openbaar bestuur dat veel te laat reageert op signalen van buiten. Signalen uit de buitenwereld dringen heel moeilijk door in de Haagse systeemwereld. We kunnen hierbij leren van de natuur. Principes als bottom-up signaalverwerking, feedbackmechanismen en netwerkorganisatie dragen bij aan het overleven, balans en groei van een ecosysteem of organisme. Het menselijk lichaam kan gezien worden als een wonderbaarlijke en complexe mini-samenleving waarin continu informatie wordt uitgewisseld en verwerkt. Met de opkomst van de systeembioïologie hebben we beter inzicht gekregen in het lerend vermogen van organismen.

Organisch besturen is een paradigmaverschuiving die de overheid de mogelijkheid biedt om te evolueren naar natuurlijk leiderschap. Geïnspireerd door de natuur kan de overheid organisatorisch een lerend systeem vormen, in nauwe wisselwerking met deskundigen en maatschappelijke netwerkorganisaties. Het DNA voor een nieuwe overheid is een Rijksorganisatie die zich aanpast aan de veranderende behoeftes in een steeds complexere samenleving. Regulerende structuren waarin sensitiviteit en responsiviteit op signalen centraal staan, vormen een inspiratiebron voor een responsieve overheid. Daarbij hoort een data-gedreven strategie met een gebalanceerde aanpak van centrale en decentrale besluitvorming.

Een systemische blik op de rol van de overheid. Organisch besturen begint bij het erkennen van systemische legacy in zowel organisatie als in informatiehuishouding. Beperkingen in onderliggende systeemniveaus in de organisatie en besturing van de overheid hebben een negatieve invloed op het kwaliteitsniveau van dienstverlening en communicatie. Een biologisch systeem zoals het menselijk lichaam is een complex systeem, waarbij talloze onderdelen op verschillende niveaus samenwerken in complexe interacties. Natuurlijke systemen zijn bottom-up geleidelijk geëvolueerd in verbinding met onderlagen.

Een systemische blik vraagt om een verschuiving van lineaire denkmodellen naar non-lineaire, waarbij we begrijpen dat elke actor en iedere actie effect heeft, mogelijk op meerdere niveaus. Mechanische denkbeelden, controle en bureaucratische reflexen maken daarbij plaats voor natuur-geïnspireerde systemische strategieën. Ecosystemen en zwermintelligentie inspireren reeds tot een intensievere collectieve samenwerking. Het menselijk lichaam voegt lessen toe voor efficiënte en effectieve informatieverwerking.

Netwerkorganisaties als verbindende kracht van de lerende overheid. Een belangrijke les uit organisch besturen is het structureel inrichten van netwerkorganisaties op de grens van departementale organisaties en de buitenwereld. Netwerken in zowel ecosystemen als het menselijk lichaam spelen een essentiële rol bij het handhaven van functionaliteit, het optimaliseren van middelen en het bevorderen

van de stabiliteit en adaptieve responsen. Via informatieoverdracht zijn ze van cruciaal belang voor balans en groei op meerdere niveaus van complexiteit. Dat betekent bijvoorbeeld dat de nieuwe Participatiewet in nauwe samenwerking met organisaties van uitkeringsgerechtigden en betrokken kennisinstellingen, maar vooral ook samen met professionals in de uitvoering wordt gemaakt. Zij worden niet louter geconsulteerd, maar zijn sturend in het voorstel dat uiteindelijk aan de politiek wordt voorgelegd.

Erken de verbindende kracht tussen de overheid, kennisorganisaties en de samenleving van dergelijke organisaties. Burgerparticipatie wordt geïntegreerd in deze netwerkorganisaties. Een gelaagd netwerkmodel dat belanghebbenden op gemeentelijk, regionaal en nationaal niveau omvat, zorgt voor inclusieve en effectieve besluitvorming op elk beleidsthema. Het vormt de basis van de lerende overheid voor flexibele informatie- en organisatiestructuren en adaptieve beleidsvorming.

Neem signalen uit de haarvaten buitengewoon serieus. Een responsieve overheid zou geëquipeerd moeten zijn met voelsprietten die veranderingen of onbalans haarfijn aanvoelen. Het lichaam bevat een grote diversiteit aan receptoren die het lichaam zintuiglijk voorzien van informatie, zowel intern als extern. Een cruciaal aspect van organisch besturen is om ambtenaren - die als professionals continu signalen krijgen - de ruimte te geven om deze signalen ook te kunnen delen met volksvertegenwoordigers. Ook media en journalistiek met deskundigheid in specifieke maatschappelijke uitdagingen hebben daarin een rol. Daartoe zou bijvoorbeeld een open communicatie tussen Kamerleden en ambtenaren bevorderd moeten worden, te realiseren door een herziening van de 'Oekaze Kok'.

Technologie ondersteunt hierbij. Digitale sensoren en monitoring tools kunnen ook worden ingezet om real-time feedback van burgers, milieu en belanghebbenden op te halen. Beleid moet worden gezien als een continu lerend informatiesysteem. Het implementeren van kortcyclische evaluaties en aanpassingen zal de overheid in staat stellen om snel te reageren op veranderende omstandigheden en behoeften.

Decentraal tenzij: balans tussen centrale sturing en besluitvorming in netwerken. Vaak wordt gedacht dat een lichaam via de hersenen centraal wordt aangestuurd. Van het lichaam kunnen we echter leren dat twee besluitvormende systemen naast elkaar bestaan om complexe vraagstukken effectief aan te pakken. Enerzijds is er centrale sturing en besluitvorming voor stabiliteit, veiligheid en grondslagen voor integrale sturing. Anderzijds is er decentrale besluitvorming in netwerken voor flexibiliteit, innovatie en lerend vermogen. In tijden van crisis, stress of bij strategische keuzes treedt het centrale systeem in werking. Netwerkorganisaties fungeren als een motor voor decentrale besluitvorming. Innovatie kan het beste georganiseerd worden in de netwerkorganisaties. Daarbij horen ook processen van convergeren, evalueren en leren.

Een nieuw narratief is nodig om te komen tot een nieuw ontwerp van de overheid en het openbaar bestuur. Dit kan de relatie tussen burger en overheid duurzaam herstellen. Organisch besturen is de weg naar een toekomstbestendige overheid als levend systeem, gebaseerd op 3.8 miljard jaar innovatie. Transdisciplinaire kenniscentra van de overheid, systemische benaderingen en natuurlijke principes ondersteunen deze transformatie. Deze visie zal de overheid inspireren om op een meer holistische manier te denken en te handelen als een meer responsieve, effectieve en inclusieve overheid. De overheid, dat zijn we allen.