



Ik neem je graag mee naar 12 april 1961 – ik was nog geen achttien jaar. Die dag werd de Rus Joeri Gagarin de eerste mens in de ruimte aan boord van Vostok 1. Een geweldige schok voor de Amerikanen. Ze willen niet achterblijven – de Koude Oorlog is nog heet. Op 25 mei spreekt John F. Kennedy het Congres toe: *"Ik geloof dat deze natie zich moet committeren om, voordat dit decennium voorbij is, een man op de maan te laten landen en hem veilig weer naar aarde terug te laten keren."*

Het doel was helder en adembenemend, de uitdaging ongekend, de weg waarlangs het doel bereikt zou kunnen worden was echter volslagen onbekend. *"We hebben nog nooit zulke langetermijndoelen met een zo dwingend tijdschema uitgestippeld, noch hebben we een volledige beheersing van middelen en tijd; het is dus niet zeker dat we slagen."*

Zouden de tekstschrijvers van Kennedy het artikel *The Science of Muddling Through*<sup>1</sup> hebben gelezen? C.E. Lindblom (1917–2018), een Amerikaanse professor in de Politicologie en Economie, schreef het artikel in 1959, dus twee jaar voor Kennedy's beroemde 'maantoespraak'. Lindbergs beleidstheorie was oorspronkelijk geënt op politiek en economisch beleid. Gelukkig ontdekten steeds meer wetenschappers en beleidsmakers in tal van andere sectoren de waarde van zijn (nadien uitgewerkte) gedachten. Ikzelf had het voorrecht deze theorie grondig te verkennen tijdens mijn postuniversitaire studie Organisatiekunde. De theorie brak met alle beleidsdenken van toen. Wat ik leerde werd dé basis voor mijn handelen als bestuurder van vier ziekenhuizen, een hogeschool, een adviesbureau, allemaal organisaties in crisis. Nu – in coronatijd – blijkt deze theorie actueler dan ooit. Elke dag kunnen we de essentie van deze theorie in de praktijk ervaren. Maar het is waar: je moet 'm wel doorhebben om 'm te kunnen zien.

*Muddling through – doormodderen.* Je kunt wel een (groots) doel stellen, maar de gedachte dat je dat doel ook via een geheel van te voren uitgestippelde weg kunt bereiken, is zelden realistisch. De samenleving is en organisaties zijn minder maakbaar dan je wellicht zou willen. Je doel bereiken, het afleggen van die lange weg, vraagt veelal juist om het zetten van veel moeizame, kleine stapjes. Je moet door de modder, grote stappen zijn dan niet mogelijk. Vier elementaire voorwaarden bieden kans van slagen:

1. stel heldere doelen en communiceer daarover;
2. verwerf commitment voor je doelen en vertrouwen in je handelen;
3. zet kleine stappen, kijk naar het effect en laat dát leidend zijn voor je volgende stap;
4. blijf uitleggen wat je aan het doen bent, verzamel vakmanschap om je heen dat nodig is om je doel te bereiken; laat dwarsliggers niet de voortgang van het proces saboteren.

Toen Kennedy het doel stelde om een mens op de maan te laten landen en weer veilig terug te laten keren op aarde, waren de daarvoor verantwoordelijken zich bewust van deze vier voorwaarden voor het welslagen. Het proces nam acht jaar in beslag en is een prachtig voorbeeld van *muddling through*. Lees maar: van tegenslagen moest worden geleerd, voortdurende bijstellingen van ontwerp en programma waren nodig: vier onbemande vluchten en één bemande vlucht rond de aarde, één vlucht om de maan, nog een testvlucht rond de aarde en één rond de maan met een oefening in het afdalen. Na acht jaar doormodderen volgden – midden in de nacht van 21 juli 1969 – naar schatting 450 miljoen mensen (en ook wij twee) gespannen de landing van twee astronauten op de maan, later gevolgd door de legendarische woorden van Neil Armstrong: "That's one small step for [a] man, one giant leap for mankind".

Nu naar vandaag, 2020, de coronapandemie. We weten: de weg die wij moeten gaan kent veel *onzekere en zelfs onbekende variabelen*. Daarom vraagt het beleid bij uitstek om een *muddling through*-benadering. Dan is het wel heel mooi, dat bij de beleidsvorming én -uitvoering veel deskundigen uit de gezondheidszorg betrokken zijn. Want uitgerekend zij verstaan de kunst van *muddling through* bij het maken van hun medische en verpleegkundige beleid. Als ze een ziekte bestrijden kijken ze na de eerste stap naar de effecten daarvan en laten die leidend zijn voor de volgende stap en zo voort. Daardoor is in het beleid van de overheid deze *muddling through* benadering zo goed zichtbaar. Gelukkig maar. Want er zijn niet alleen *beleidsinhoudelijk* kleine stappen nodig om het doel te bereiken. Ook *het gedrag van de bevolking* kent onbekende, onzekere variabelen. Het commitment van de burgers is wél voorwaarde voor het welslagen. Dát vraagt om zorgvuldige, kleine stappen. Mensen zijn slechts beperkt rationeel.

Sta mij toe dat ik nog even terugkijk naar een prachtig moment in mijn eigen leven. Op 31 juni 2008 ging ik na 49 jaar werken met pensioen. De Ondernemingsraad van het Diaconessenhuis in Utrecht schonk mij een originele Franse zeepkist die nog altijd een mooie plek in onze eetkeuken heeft. Het was – zeiden ze – de waardering voor de 22 jaar waarin ik als bestuurder van in een crisis verkerende organisaties doormodderde en vrijwel elke maand ‘op de zeepkist’ stond om medewerkers te bewegen om samen op weg te gaan.



Nu roep ik maandag 16 maart 2020, 19:00 uur in herinnering. Rutte spreekt ons toe. Met zijn neo-liberale beleid is hij absoluut niet mijn politieke man, integendeel. Maar! Een mens hoeft soms maar één goed ding te doen om met dank te worden herinnerd. Rutte toont zich die avond een leider van de

Nederlandse burgers. Hij benoemt de keuzes van de overheid én vraagt commitment van de burgers. Het zijn voorwaarden uit de *muddling through* theorie. Bijna 8 miljoen burgers luisteren naar hem: “Ik wil eindigen met deze oproep: bij alle onzekerheden die er zijn, is één ding volstrekt duidelijk, de opgave waar we voor staan is heel groot en we moeten dit echt met 17 miljoen mensen doen. Samen komen we deze moeilijke periode te boven. Let een beetje op elkaar. Ik reken op u.” Op dinsdag 21 april luisteren opnieuw bijna 8 miljoen mensen naar Rutte. En opnieuw hoor je in het beleid de spelregels van de *muddling through* theorie: “Beter voorzichtigheid nu dan spijt achteraf.” Laten we nu maar samen doormodderen, hoe moeilijk dat misschien ook is. Hoed u vooral voor politici, semi-wetenschappers en kletsmaajors die áchteraf precies weten hoe het in de voorbije tijd had moeten gaan en ook maar één weg naar de uitgang van de tunnel kennen, de hunne! Zij kennen geen twijfels en daarom wordt het nooit licht. Ik dank Rutte – en in hem zijn collega's, adviseurs, bestuurders op allerlei verantwoordelijke posities in het land – voor hun leiderschap in crisistijd. Wat mij betreft is hij na de verkiezingen geen premier meer maar krijgt hij bij zijn afscheid wel een zeepkist.

---

1. *The Science Of Muddling Through*, in *Public Administration* Vol. 19, pp. 79-88, 1959.



**Muziek** 1. Louis Couperin componeerde [Les Barricades Mystérieuses](#) voor clavecimbel. Hanneke van Proosdij speelt het zó helder en ritmisch zó geraffineerd. Probeer eens de verschillende melodie-lijnen te volgen. Luister goed hoe fraai ze rond 1:55 heel even vertraagt en er daarna een glimlach op haar gezicht verschijnt: wat mooi! Blijf kijken, want dan volgt vanzelf Anne-Julie Caron die dezelfde compositie op een marimba speelt. Nee, ze tóvert met vier stokken, weergaloos. Blijf nóg even kijken en je hoort Daniel Zapico dit werk op een theorbte spelen. Weer een heel andere klankkleur. Hét kenmerk van goede muziek.

2. Uit de *Hohe Messe* van J.S. Bach twee aaneensluitende koordelen, extreem verschillend in tekst en muzikale uitbeelding van die tekst: *Crucifixus et Resurrexit*. Luister [hier](#) en klik [hier](#) voor de teksten en mijn toelichting.