

Voorbij de hypocratie

Innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen

Hypocratie staat in dit artikel* voor een variant op democratie: politici die iets anders zeggen dan er wordt uitgevoerd. Velen spreken daar schande van, maar toch is dit nuttig. Wat je publiekelijk wel of niet kunt zeggen (= bovenstromen) is iets anders dan hoe het werkelijk zit, wat je achter de schermen zegt en wat in de uitvoering wel of niet kan worden gedaan (= onderstromen). Bovenstroomwoorden zijn onmisbaar. Maar een teveel ervan bezorgt de overheid een onnodig negatief imago en genereert een overmaat aan bureaucratische control en inefficiëntie.

Harrie Aardema

Het woord hypocratie bestaat niet. Het is meestal een verspreking van het woord hypocrisie. Bij hypocrisie gaat het om iets negatiefs: schijnheiligheid, je beter voordoen dan je bent. Hypocratie staat in dit artikel voor een variant op democratie: politici die iets anders zeggen dan er wordt uitgevoerd. Velen spreken daar schande van, maar toch is dit nuttig. Wat je publiekelijk wel of niet kunt zeggen (= bovenstromen) is iets anders dan hoe het werkelijk zit, wat je achter de schermen zegt en wat in de uitvoering wel of niet kan worden gedaan (= onderstromen). Bovenstroomwoorden suggereren naar buiten tot dat er goed wordt aangepakt. Daarmee beschermen verantwoordelijke functionarissen zichzelf en hun medewerkers. Bovenstroomwoorden zijn onmisbaar. Maar een teveel ervan bezorgt de overheid een onnodig negatief imago en genereert een overmaat aan bureaucratische control en inefficiëntie. Iedere politicus is hier met zijn/haar eigen stijl van leiderschap medeverantwoordelijk voor. Ieder kan iets doen aan herstel van de balans – als hij/zij wil en durft!

Praktijkverschijnselen

Regeltjes, formulieren, toezicht. Nederland kreunt en zucht onder een 'terreur van planning & control' en de daarmee samenhangende bureaucraties. Daar hebben niet alleen veel burgers last van als zij zorg behoeven, dan wel een vergunning of iets anders van de overheid nodig hebben, overheidsfunctionarissen doen elkáár en zichzelf ook veel leed aan. Daarbij gaat het niet alleen om Haagse ambtenaren jegens gemeenten en andere uitvoeringsorganisaties, maar ook bijvoorbeeld om gemeenten zelf als zij in hun plannen de indruk vestigen 'alles wel even te zullen regelen' en deze plannen dichttimmeren met SMART-doelstellingen: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden. Dat klinkt en staat goed, maar het kan natuurlijk niet. SMART is vaak juist niet realistisch. Al was het maar omdat gemeenten veelal niet in hun eentje verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor te bereiken effecten. Naast gemeenten zijn in de 'ketens en netwerken' nu eenmaal veel andere spelers betrokken, wier doen en laten helaas niet valt te plannen. Ook al jubelen de voortgangsrapportages lange tijd dat alles heel erg goed gaat, er komt natuurlijk een ongelegen moment waarop de rekenkamer of een extern bureau laat zien dat de uitvoering achterblijft bij de planning en/of veel meer geld kost dan gedacht. Strengere regels en

nog ambitieuzere plannen om dit falen aan te pakken of – erger nog – reorganisaties maken de zaak alleen maar erger. Dat is steeds ‘meer van hetzelfde’, dat over de hoofden op de ambtelijke werkvloeren heen schiet. Daar kan men dan ook rustig zijn schouders ophalen en in hoge mate zijn eigen gang gaan. *‘Even bukken, het waait wel over.’* Alles tegelijk kan nu eenmaal niet. Men doet vooral wat men altijd al deed, vanuit de eigen expertise. Naarmate de druk van boven groter wordt trekt men zich temeer terug in het eigen professionele circuit waarin het relatief ‘veilig’ is. En daardoor gaat er gelukkig ook nog steeds veel goed in Nederland, bijvoorbeeld met de kwaliteit van de dienstverlening aan de loketten.¹

Overheidsorganisaties doen zichzelf tekort door te veel en te SMART te plannen

Wat bij veel overheidsorganisaties minder goed gaat is dat er ongebreideld veel en SMART² wordt gepland wat niet kan worden uitgevoerd. Dit veroorzaakt een bureaucratische bovenstroom die min of meer is ontkoppeld van wat er in de onderstroom op de werkvloeren gebeurt. Dat is onnodig inefficiënt. En het veroorzaakt veel onnodig negatieve beeldvorming: maatschappelijk jegens de overheid die niet doet wat ze belooft, politiek jegens de ambtelijke organisatie die niet doet wat haar wordt opgedragen, maar ook andersom: de werkvloer die de politiek verwijt dat die steeds maar ‘beleid stapelt’ en op incidenten reageert (terwijl alles al SMART was dichtgepland), terwijl bestuurders, managers en controllers het verwijt treft dat ze hier ‘niets’ aan doen. De overheid doet zich hiermee zeer tekort: er gaat veel goed, maar men laat zich straffen voor wat irrealistisch wordt gepland. De geschetste processen vertonen een welhaast autonome dynamiek. Ondanks veel papieren sturing, control en hiërarchie bestaat in onze moderne overheidsorganisaties feitelijk soms nauwelijks sturing, control en hiërarchie.³ Dit beeld van een tot op zekere hoogte van elkaar ontkoppelde bovenstroom en onderstroom met elk een eigen dynamiek en output staat haaks op het alom omarmde rationele idee van een lineair-causale piramide, waarin bovenin op hoofdlijnen en kaderstellend de richting wordt bepaald van wat uiteindelijk onderin een-op-een zal worden uitgevoerd.⁴

Verbeterinitiatieven

Veel van de verbeterinitiatieven die in de afgelopen decennia zijn aangereikt, lijken de geschetste problemen eerder te hebben veroorzaakt en vergroot dan opgelost. Dat geldt in het algemeen voor het zogenaamde New Public Management-denken waaruit sinds het eind van de jaren tachtig een ware verbeterindustrie is voortgekomen, die onder andere heeft geleid tot de ambitieuze planning & control en de marktwerking. Maar het geldt bijvoorbeeld ook voor de dualisering, voor sommige inspanningen om tot een directe(re) democratie te komen, voor pogingen om de planning & control te versterken en voor de kanteling van organisatiestructuren, waarop vele overheidsorganisaties momenteel veel hoop vestigen. De meeste verbeterinitiatieven hebben een bepaald basispatroon met elkaar gemeen: een nogal abstract en/of normatief karakter en weinig verbinding met bestaande handelingspraktijken in de uitvoering. Ze komen van buitenaf (zijn bedacht door

wetenschappers, adviseurs, ambtenaren) en ze zijn technisch-rationeel: ze leggen sterk de nadruk op dingen regelen, op structuren, instrumenten en op ideaalbeelden die later worden ontmaskerd. Dat blijkt in de praktijk eerder tot grotere verwarring, efficiencyverlies en negatieve beeldvorming te leiden dan tot door betrokkenen ervaren verbeteringen in hun functioneren en presteren. Dit is langzamerhand een ideale voedingsbodem voor ‘teggeluiden’. Zo plaatst Drosterij in zijn proefschrift tegenover de hype van de burgerparticipatie de gedachte dat de kloof tussen overheid en burger niet moet worden verkleind, maar juist moet worden vergroot, omdat de politiek via de media is gepopulariseerd, terwijl de maatschappelijke wilsvorming via diezelfde media (talkshows en dergelijke) in hoge mate is gepolitiseerd.⁵

Je zou denken: zoals de politiek eerder heeft besloten tot de genoemde verbeterinitiatieven kan de politiek nu ook besluiten om de steven te wenden. Daar is langzamerhand alle reden voor. Maar de politiek is zelf ook niet ontsnapt aan de ‘terreur van planning & control’ en meer in het algemeen aan de van boven en van buiten komende verbeterindustrie van het New Public Management-denken. Veel ‘vernieuwing van de politiek’ – zoals de dualisering van de lagere overheden gedurende de afgelopen jaren – is afkomstig van buiten de politiek: van wetenschappers, journalisten, adviseurs, ambtenaren.⁶ De boodschap is vrijwel altijd diskwalificerend en normatief: *‘Jullie doen het verkeerd. Zó zou het voortaan moeten.’* Er gaan vaak nieuwe regels, instrumenten, structuren en gedragsvoorschriften mee gepaard. De resultaten blijven over het algemeen achter bij de goede bedoelingen. De politiek reageert niet of nauwelijks, dan wel anders dan verwacht. De grote vraag is natuurlijk of hier ook weer aan te ontsnappen is. Zijn er verbeterperspectieven die wel zoden aan de dijk zetten? Een ‘rondje langs de velden’ van control, cultuur en leiderschap laat zien dat we wellicht toch op een omslagpunt zijn aangeland.

De kloof tussen overheid en burger moet niet worden verkleind, maar juist worden vergroot

Politiek en control

Politiek kent een wisselwerking van ‘hard’ en ‘zacht’: van ‘technische rationaliteit’ en ‘politieke rationaliteit’. Deze rationaliteiten zijn fundamenteel verschillend, maar lopen in de praktijk op een ingewikkelde manier

door elkaar. Er is sprake van 'politiek in control' als deze twee rationaliteiten min of meer met elkaar in balans zijn. De woorden politiek en control hebben een meerduidige betekenis en lading. Politici komen voort uit 'partijpolitiek' en spelen vooral – zoals dat tot op zekere hoogte ook bij ambtenaren het geval is ('bureaupolitiek') – hun politieke spel van menings- en compromisvorming: het voortdurend zoeken naar gelijkgezinden, ook dwars door (voormalige?) ideologieën heen ('clanpolitiek'). De buitenwereld wéét dit en tracht dit met behulp van de media expliciet te krijgen, waar politici nogal eens de indruk wekken de ware toedracht te verhullen. Zij vestigen naar buiten toe liever, in eendrachtig verbond met wetenschappers, een beeld van technische excellentie, bijvoorbeeld op basis van onderzoek. Control wordt veelal direct geassocieerd met 'systeemcontrol', terwijl in de dagelijkse praktijk de 'operationele control' en meer nog de 'clancontrol' (de gedragsnormen waaraan groepsgenoten elkaar houden) bepalend zijn voor het handelen van actoren.

Politiek en cultuur

Over cultuur en cultuurverandering zijn in de afgelopen decennia talrijke publicaties verschenen. Cultuur heeft betrekking op door groepen min of meer gedeelde overtuigingen, waarden en normen, waarnaar de personen die tot deze groepen behoren zich min of meer gedragen. De cultuur in deze feitelijke zin is iets heel anders dan de cultuur in normatieve zin. Als het gaat om de tegenvallende effectiviteit van interventies van buitenaf of van bovenaf, wordt al snel gezegd en geschreven dat dit met de cultuur te maken heeft. Als we op de nieuwe manier willen werken, dan zullen de betrokken functionarissen dat eerst nog moeten leren, zo zegt en schrijft men dan. Ze moeten op cursus, of moeten een bepaald cultuurtraject doorlopen het is allemaal een 'zaak van lange adem'. Bij de betrokkenen die veranderd moeten worden roept dat tot op zekere hoogte ander gedrag op dan gewenst door de veranderaars. Veel gedragsroutines blijken tamelijk immuun voor de veranderingen van bovenaf en van buitenaf. Organisatiecultuur is weerbarstig, stellen onderzoekers dan vast. Dat komt doordat de intenties en de taal van de veranderaars meestal ver afstaan van de onderstroombeleving van de betrokkenen. *'Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.'* De betrokkenen schermen hun professionele domein af. Hun eigen leer- en veranderprocessen 'duiken onder': deze blijven zich wel voltrekken, maar minder of niet zichtbaar voor de leiders en veranderaars.⁷

Dat geldt zeker ook voor de politiek. Ondanks de niet aflatende vernieuwingsimpulsen die vanuit Den Haag

in het kader van de dualisering werden ontplooid, bleven de decentrale politici vooral hun eigen spel spelen. Ze deden wel iets met de aangereikte vernieuwingen, maar dan vooral om hun eigen positie te versterken. Niet zozeer op de positie van de raad als geheel te verstevigen, zoals de bedoeling was.

Ondanks de niet aflatende vernieuwingsimpulsen bleven de decentrale politici vooral hun eigen spel spelen

Veel gemeenteraadsleden geven aan dat zij nog steeds onvoldoende toekomen aan hun 'volksvertegenwoordigende rol' en dat zij zich verslikken in hun 'kaderstellende rol' en hun 'controleerende rol'. Dat komt doordat deze drie rollen technisch-rationele etiketten van buiten zijn (= bovenstromen), die nagenoeg los staan van de min of meer autonome dynamiek waardoor het voortgaande politieke spel zich kenmerkt (= onderstromen). Raadsleden geven onderling zeer verschillend invulling aan hun contacten met burgers en zoeken uit de veelheid van stukken wat zij politiek interessant vinden. Zij voelen zich over het algemeen meer een controleur van het college dan mede 'hoofd van de gemeente'. 'De raad' en 'het raadslid' bestaan eigenlijk niet. De eigen, per definitie verschillende koers en rol wegen voor fracties en raadsleden veel zwaarder dan het functioneren van de raad als geheel. Werkdruk blijkt vooral 'druk van buiten' te zijn: regels over hoe te vergaderen, opgeschroefde verwachtingen, dwingende manieren van omgaan met elkaar, de veelheid van spelers, het nooit goed kunnen doen. Er bestaan grote verschillen tussen raadsleden, ook in de mate waarin ze gebruik maken van ondersteuning – zoals door de griffie – en in de waardering daarvan. Over het algemeen is deze waardering positief, maar er zit toch ook enige spanning tussen het overwegend structuren en proceduregerichte karakter van veel ondersteuning (= bovenstromen) en de politieke en beleidsinhoudelijke focus die raadsleden veelal hebben (= onderstromen). Politici lijken het nodig te hebben dat er minder voor hen geregeld wordt en dat ze minder materiaal aangeboden krijgen ('zeven van de bovenstromen'). In plaats daarvan zouden ze meer ondersteund kunnen worden in hun eigen politieke werkzaamheden ('voeden van de onderstromen'). Dit zullen zij dan vooral zelf moeten organiseren: zelf de lead nemen in het mobiliseren daarvan (= leiderschap).

Bovenstroom(taal) en onderstroom(taal) kunnen niet zonder elkaar. Bovenstroomtaal is een soort 'dikke warme deken' waaronder zich het ware leven kan afspelen. Bovenstroomtaal dient ertoe om afstandelijk te imponeren en te inspireren, maar heeft weinig te maken met wat zich in onderstromen tussen betrokkenen voltrekt. Zo kent de beleidsuitvoering een min of meer autonome, van de beleidsplanning afgeschermd dynamiek. Ook de uitvoering gebruikt bovenstroomtaal om de wereld buiten de eigen kring te imponeren en gaat intussen evenals de bovenstroom haar eigen gang. Het zijn de onderstromen – óók die van de politieke top – die het meest puur zijn en uiteindelijk regeren. Daarbij gaat het om wat concreet wordt besloten, maar ook om wat mensen er zelf echt van vinden (en bij voorkeur onbespied delen in

de eigen kleine kring). Bovenstromen zijn abstract en modieus en trachten ons van alles op de mouw te spelden. Maar tegelijk hebben zij een belangrijke symbolische en legitimerende functie, waardoor het allemaal toch nog goed kan gaan.

Van hoog tot laag zoeken mensen naar leiderschap in termen van individuele zingeving en zelfontplooiing

Politiek en leiderschap

De afgelopen jaren is in de theorie en de praktijk in Nederland, zeker waar het om de overheid gaat, sprake van een toegenomen aandacht voor het thema leiderschap – mogelijk omdat het langzamerhand ‘goed klinkt’, het is in de mode geraakt. Leiders mogen en moeten zelfs weer voortreffelijke, aristocratische mensen zijn.⁸

De wederopstanding van het leiderschap kan begrepen worden vanuit de ontwikkelingen gedurende de afgelopen decennia. Na de Tweede Wereldoorlog bestond lange tijd een begrijpelijke aversie tegen een al te dictatoriaal leiderschap. In de jaren zestig richtte de ‘flower power’-cultuur haar pijlen op alles wat met autoriteit te maken had. Leiderschap mocht eigenlijk niet. Belangrijke zaken werden besloten op basis van breed overleg: het poldermodel dat tot op de dag van vandaag doorwerkt in de wereld van politiek en besluitvorming. In de jaren zeventig kwam tegen die achtergrond bij de overheid een soort rationaliseringsgolf op gang. We moesten bijvoorbeeld gaan denken in stappenplannen voor het formuleren van probleemstellingen en het bereiken van doelstellingen.⁹ In de jaren tachtig en negentig verkreeg deze rationaliseringsgolf een specifieke invulling in de vorm van het zogenaamde bedrijfsmatig werken, waarin competitie en marktwerking centraal kwamen te staan. Waren het in de jaren zeventig technocratische wetenschappers die de toon zetten, in de jaren tachtig en negentig waren het de systemen en richtlijnen van de controllers die in hoge mate gingen bepalen wat er binnen en buiten organisaties op welk moment moest gebeuren. Telkens was min of meer sprake van plaatsvervangend leiderschap.

Nu de vermeende heilzame werking van marktdenken ook discutabel wordt, ontstaat ruimte voor hernieuwde aandacht voor het thema leiderschap. Het aloude taboe op leiderschap is aan het verdwijnen. Wat opvalt is evenwel dat leiderschap niet alleen meer voorbehouden is aan bazen. Wie met de tijd meegaat werkt aan het eigen ‘persoonlijk leiderschap’. Er is een hele cursusindustrie omheen ontstaan. Van hoog tot laag zoeken mensen naar leiderschap in termen van individuele zingeving en zelfontplooiing. Er lijkt sprake van een tamelijk massale poging tot ontworsteling aan de dictatuur van paternalisme, modellen, systemen en regels. Zijn de verworvenheden van het socialisme uit de vorige eeuw te ver doorgesloten? Een nieuw individualisme (nieuw liberalisme?) ruikt op. De leiderschapsuitdaging c.q. de collectieve dimensie is vervolgens gelegen in het vermogen om anderen daarin ‘mee te nemen’. De essentie van deze ontwikkeling is niet gelegen in het verschaffen van nog meer ruimte aan de grote ego’s van regenten en bazen. Integendeel, er lijkt veeleer een nieuw gelijkheidsideaal te

ontstaan: een gezamenlijke kruistocht tegen de dictatuur van systeemdwang en regeldruk. De essentie is gelegen in het zoeken naar meer zelfbeschikking binnen kleine verbanden (onderstromen!). Daarbij is het, in de woorden van Kunneman, juist de kunst om het ‘dikke ik’ te ontmaskeren dat zich binnen de ambiguïteit en verwarring van de ontstane systemen op het pluche heeft genesteld (bovenstromen!).

De huidige trend in leiderschap is vierledig. In de eerste plaats: minder regelen en beheersen, meer daadwerkelijke actie in aansluiting op zingeving van betrokkenen en maatschappelijke noden en behoeften. In de tweede plaats van ‘alles’ naar verschil: minder denken vóór iedereen met uniforme slogans, sjablonen en formats, meer oog voor verschillen in drives, talenten en werksoorten en deze binnen bepaalde kaders de ruimte geven. In de derde plaats van ‘ieder voor zich’ naar ‘verbinding’: minder dreiging om persoonlijk afgerekend te worden op het onmogelijke, meer grensoverschrijdend contact organiseren en elkaars beleving ontdekken, meer aandacht, meedenken, complimenten. In de vierde plaats van ‘anderen veranderen’ naar ‘zelf veranderen’: minder ‘veilig’ en abstract discussiëren over ‘het systeem’ en wat ‘anderen’ nalaten en zouden moeten doen, meer vanuit jezelf praten en persoonlijk experimenteren met ander gedrag dan waar je om bekend staat; pas dan kan er iets veranderen in de cultuur – hoe klein ook.

‘Bovenstroomwoorden’ hebben een alibifunctie naar buiten en een afschermende en beschermende functie naar binnen

Dit is natuurlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan. Bij de overheid is leiderschap nog moeilijker dan bij particuliere bedrijven, omdat het leiderschap bij de overheid verdeeld is over vele schijven en op het hoogste niveau een politiek en publiek karakter heeft. Niemand is er echt de baas. Al snel dreigt dan de situatie dat ‘hete aardappelen snel worden doorgegeven’: ‘Niemand regeert,’ zo constateert Chavannes dan ook in zijn recente boek.¹⁰ Bij de overheid is intern sprake van een soort ‘afhankelijkheidsketen’. Ook is het werk van de overheid dusdanig veelvormig dat het vaak niet meevalt om voldoende mensen ‘mee te krijgen’ die het ergens mee eens zijn. Vandaar de zin en functie van bovenstroomtaal, die voldoende abstract is om dat wel voor elkaar te krijgen.

Voorbij de hypocratie

Onze democratie is te beschouwen als een hypocratie. Er wordt veel gezegd en geschreven dat niet kan worden uitgevoerd. Dat is echter ook niet de bedoeling en zelfs niet per se negatief. Hypocratie is een mechanisme dat klaarblijkelijk noodzakelijk is om je staande te houden in de huidige tijd. Wat je publiekelijk wel of niet kunt zeggen of schrijven (= bovenstroom) is iets anders dan wat je achter de schermen zegt en wat in de uitvoering wel of niet kan worden gedaan (= onderstroom). We zien dit mechanisme op alle niveaus van organisatorisch functioneren ('ja zeggen, nee doen'). 'Bovenstroomwoorden' hebben een abstractieniveau waardoor velen zich laten binden. Ze hebben een alibifunctie naar buiten en een afschermdende en beschermende functie naar binnen. Ze zijn daarom zeer nuttig en onmisbaar. Maar een teveel of overdrijving ervan bezorgt de overheid een onnodig negatief imago en genereert een overmaat aan bureaucratische control. Iedere politicus is hier met zijn eigen stijl van leiderschap medeverantwoordelijk voor. Ook al mag een volksvertegenwoordiging zich niet met de ambtelijke organisatie bemoeien: iedere politicus kan zelf iets doen aan herstel van de balans – als hij/zij wil, durft en kan! Bijvoorbeeld door zelfkritisch de dominantie en beperkingen van het eigen deelbelang te onderkennen, verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel en/of door een debat over politiek&control te entameren. Dit vernieuwingsperspectief valt niet samen met het bij menigeen bestaande wensbeeld om op korte termijn de politiek substantieel te vernieuwen. Velen hebben er belang bij om het bestaande te behouden en zelf buiten schot te blijven. Het zijn slechts enkelen die de wil (het belang), de durf en het vermogen hebben om dit patroon te doorbreken. Daadwerkelijke vernieuwing zal zich daarom niet anders dan langs incrementele en organische weg kunnen voltrekken.

Auteur

Prof. dr. Harrie Aardema is partner/consultant bij het advies- en managementbureau BMC en bijzonder hoogleraar 'Publiek management, in het bijzonder in relatie tot vernieuwingen in organisatie en bedrijfsvoering' aan de Open Universiteit Nederland.

* Dit artikel is een samenvatting van het in maart 2010 bij uitgeverij Kluwer verschenen boek van Harrie Aardema 'Voorbij de hypocratie – Innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen'.¹¹ Het boek is gebaseerd op een langjarig praktijkonderzoek binnen overheidsorganisaties, met name gemeenten. Maar de bevindingen gelden volgens de auteur voor alle soorten overheidsorganisaties, ook voor de nationale politiek. Theoretisch legt het boek een verband tussen politiek, control, cultuur en leiderschap. Voor wie het gebodene eens op zichzelf wil betrekken: doe de 'zelftest publiek leiderschap' (vanaf 4 maart 2010 te vinden op www.bmc.nl en www.harrieaardema.nl). Voor nadere onderbouwing en uitwerking raadplege de lezer het genoemde boek.

.....

Noten

- 1 Klaas Abma & Arno Korsten, *Gemeenten in rapportcijfers*, Delft, 2009.
- 2 SMART = specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden.
- 3 Zie o.a. ook Michiel S. de Vries, *De ontmythologisering van het openbaar bestuur*, Nijmegen, 2005 (rede).
- 4 Nils Brunsson, *The Consequences of Decision-Making*, Oxford, 2007.
- 5 Gerard Drosterij, *Politics as Jurisdiction – A New Understanding of Public and Private in Political Theory*, Rotterdam, 2008 (proefschrift).
- 6 Zie de vele handreikingen en geschriften die in de jaren 2000-2006 verschenen in het kader van de Vernieuwingsimpuls Dualisme en lokale democratie.
- 7 Peter Scott-Morgan, *De ongeschreven regels van het spel – Beheers en vernietig de verborgen regels en verwijder de barrières die organisatieveranderingen in de weg staan*, Groningen, 1995.
- 8 Paul Frissen, *Gevaar verplicht – Over de noodzaak van aristocratische politiek*, Amsterdam, 2009.
- 9 Zie: Commissie voor de ontwikkeling van beleidsanalyse, *Beleidsanalyse*, 1976 nr. 2 en *Beleidsanalyse*, 1978 nr. 1.
- 10 Marc Chavannes, *Niemand regeert – De privatisering van de Nederlandse politiek*, Rotterdam, 2009.
- 11 Harrie Aardema, *Voorbij de hypocratie – Innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen*, Alphen aan den Rijn, 2010.