

Een parlementaire ramp luidt de nieuwe tijd in

Verbroken verbinding

Herman Tjeenk Willink en Herman Wijffels schijnen hun licht op een formatie die na vorige week ingewikkelder lijkt dan ooit. Over het verschil tussen managers en leiders, het herstellen van vertrouwen en de noodzaak om een dialoog tussen burger en politiek te verankeren in een nieuw regeerakkoord.

Al in de ochtend na de Nacht van Rutte had een uitbater van een café een bord met deze tekst buitengezet: 'Terras open. Want we herinneren ons de regels niet meer.' Of premier Rutte zijn geheugenverlies over het gekonkel met het lot van CDA-Kamerlid Pieter Omtzigt nu voorwendde of niet, het kwam de café-eigenaar goed van pas om de draak te kunnen steken met de coronarestricties van het kabinet.

Met zijn bord maakte de caféhouder in één oogopslag duidelijk dat een politicus die het vertrouwen van burgers beschaamt ook het gezag van de overheid aantast. 'Wat me altijd weer verbaast bij politieke gezagsdragers is de permanente onderschatting van burgers', zegt Herman Tjeenk Willink. 'Misschien weten mensen niet de hoed en de rand van kwesties in politiek en bestuur – want waar zouden ze die kennis vandaan moeten hebben? – maar ze voelen wel haarscherp aan als er iets niet klopt.'

Daags nadat Rutte het Kamerdebat over zijn rol achter de schermen van de kabinetsformatie politiek ternauwernood overleefde, ging het op het Binnenhof over de slag die hij met zijn ongeloofwaardige verdediging had toegebracht

aan het vertrouwen van potentiële coalitiepartners in hem en zijn partij, de VVD. Elk systeem heeft de neiging zich in zichzelf te keren, schreef Tjeenk Willink al eens, en dat zag je ook hier: politici bekommerden zich om het onderlinge vertrouwen, niet om het geschokte vertrouwen van de burgers in politiek Den Haag.

Ook Herman Wijffels, oud SER-voorzitter en informateur van Balkenende IV, ziet dat zo. Hij signaleert een kloof tussen samenleving en een bestuurlijke elite die is blijven hangen in wat hij 'industriële besturen' noemt. 'Dit incident heeft bij burgers belangstelling opgewekt, moeten wij ons daar niet meer mee bemoeien?'

Herman Tjeenk Willink

Zoals vaker – en voor nu niet onbegrijpelijk gezien de acute nood in de formatie – is dat publieke wantrouwen een zaak van later zorg voor de politiek. Zo gaat dat, is de ervaring van Tjeenk Willink: niet voor niets zijn verbroken verbindingen tussen burgers en politiek een leidend thema in zijn publicaties. Een kleine halve eeuw in de publieke dienst – zijn laatste officiële functie was vicepresident van de Raad van State (1997-2012) – was hij van die moeizame verhouding getuige. In 2018 ordende hij zijn gedachten over politiek en bestuur opnieuw in het boek *Groter denken, kleiner doen*. Daarin vatte hij de oorzaak van het wantrouwen van mensen tegenover de staat kortweg samen in **de stelling: de overheid doet niet meer wat de burgers van haar verwachten.**

Sinds zijn pensionering is Herman Tjeenk Willink minister van staat, een erefunctie waarin hij de ministerraad of de koning desgevraagd adviseert over gecompliceerde staatsrechtelijke kwesties. Tot drie keer toe was hij als informateur bij de vorming van kabinetten betrokken, in 1994 (het eerste kabinet Kok), 2010 (Rutte I) en 2017 (Rutte III).

In hoeverre burgers de overheid geloofwaardig achten, zegt hij, hangt allereerst af van de mate waarin de organen van de staat hun taken naar behoren uitvoeren: het parlement, de uitvoerende macht en de rechterlijke macht. Zijn oordeel over de eerste twee, de volksvertegenwoordiging en het bestuur, luidt: 'Die beide bronnen van legitimiteit van het overheidsgezag zijn danig verzwakt. Bij de volksvertegenwoordiging betreft dat zowel haar wetgevende als haar controlerende taak. Uit het onderzoek van Investico naar de kwaliteit van de wetgeving (*in De Groene Amsterdammer*, 11 maart 2021 – red.) bleek al een gebrek aan interesse in het parlement voor medewetgeving, onder meer als gevolg van de wildgroei aan debatten over de actualiteit. Voor de controle geldt dat de volksvertegenwoordiging te weinig let op wat zij juist goed in de gaten zou moeten houden: de praktijkeffecten van beleid. Ze oefent vooral controle vóóraf uit, dus op de voortgang van het beleidsproces, alsof zij beleidsmaker en medebestuurder is in plaats van controleur. Zij verwaarloost, met andere woorden, een kerntaak: controle op de uitvoering van beleid.'

Hij wijst op de **toeslagenaffaire als voorbeeld**. Dat schandaal is geen incident, meent Tjeenk Willink, maar een symptoom van een falende en dwalende rechtsorde, waarin de wetgever de wil om daadkrachtig beleid te voeren zo sterk laat prevaleren dat hij het recht uit het oog verliest. In dit geval voelde de Belastingdienst zich door de wet tegen fraude met de kinderopvangtoeslag gelegitimeerd om duizenden mensen zonder sluitend bewijs van malversaties te beschuldigen en financieel kaal te plukken.

Volgens Tjeenk Willink heerst bij de volksvertegenwoordiging onvoldoende het besef dat wetgeven ook het vormgeven van recht betekent. Hij citeert met instemming Aharon

Barak, oud-president van het Israëlische Hooggerechtshof. In *The Judge in a Democracy* schrijft Barak over 'het normatieve universum van een democratie': normen als goede trouw, rechtvaardigheid, redelijkheid, mensenrechten, die je in wetgeving moet kunnen terugvinden.

'Ontbreken die in de wetten, dan verschuift een taak die eigenlijk bij de volksvertegenwoordiging als medewetgever thuishoort naar de rechterlijke macht. De rechter moet dan corrigerend optreden. Dat brengt hem in een moeilijke, pijnlijke positie, want dan moet hij zo nodig ook tegen de bedoeling van de wetgever ingaan. De rechter zal terecht aarzelen, omdat zo'n corrigerende rol ingrijpende consequenties heeft voor de machtsverhoudingen tussen de rechterlijke en de wetgevende macht. **De rechter wil geen dikastocratie: een regering door rechters.**'

Bij monde van Thierry Baudet heeft het rechtsradicalisme dat begrip uit de mottenballen gehaald, om zijn kritiek op 'activistische rechters' in een politiek-filosofische traditie te plaatsen. Maar volgens Tjeenk Willink vergist hij zich: 'In dit geval krijgen we die dikastocratie niet doordat de rechter activistisch is geworden, maar doordat de volksvertegenwoordiging haar rollen van medewetgever en controleur verwaarloost. De rechter kan er niet meer voetstoots van uitgaan dat de wetgever ook vormgeeft aan het recht, aan dat normatieve universum van de democratie.'

Behalve van het functioneren van de volksvertegenwoordiging hangt de mate waarin burgers de overheid geloofwaardig achten af van de competentie van het bestuur, betoogt Tjeenk Willink. Oftewel: van de mate waarin bewindspersonen en ambtenaren hun handelen afstemmen op het normatieve universum.

Volgens Tjeenk Willink komt in de uitvoering van beleid pas echt aan het licht hoe competent het bestuur is, afgemeten aan de normen van integriteit, inhoudelijke kennis en verantwoordelijkheidsbesef. De oorzaak van de klachten over falende publieke dienstverlening, zegt hij, moet je zoeken in het fenomeen van de bedrijfsmatige overheid. Managers met hun eigen normenpatroon bepalen sterker dan

vroeger de gang van zaken op de werkvloer, niet de ambtenaren die oog in oog met de burgers staan en weten wat hun noden zijn. De zeggenschap over de uitvoering van beleid is, met andere woorden, verschoven naar degenen met verstand van procesmanagement, controlemethodes en prestatie metingen. Het normatief universum is dus dat van de kostenefficiëntie, niet dat van de dienstbaarheid.

Tjeenk Willink illustreerde de gevolgen voor de dienstverlening aan mensen eens aan de hand van de film *I, Daniel Blake* van Ken Loach, over een Britse arbeider op leeftijd die zich aan de loketten meldt als hij arbeidsongeschikt raakt. Het is voor iedereen evident dat zijn zwakke hart hem het werken onmogelijk maakt, maar toch krijgt hij maar geen uitkering: de instanties waarbij hij aanklopt verdwalen in hun eigen bureaucratische doolhof. Hij kan daardoor nergens zijn recht halen. Hij vervalt in armoede, zijn gas en licht worden afgesloten, zijn koelkast raakt leeg, al zijn spulletjes belanden bij de pandjesbaas. Uiteindelijk velt zijn hartkwaal hem definitief in zijn strijd met de bureaucratie.

Tjeenk Willink: 'Een hele generatie politici, bestuurders en ambtenaren is opgevoed in het denken en spreken in termen van de overheid als bedrijf, met kosten en baten. Voor velen is de taal van de democratische rechtsorde een vreemde taal geworden. Vaak hebben ze een blinde vlek voor het dagelijkse werk van artsen, onderwijzers, politieagenten, de mensen bij de Belastingdienst.'

De toeslagenaffaire bracht de legitimiteitscrisis van de overheid acuut aan het licht. In dit schandaal zie je hoe het wantrouwen bij burgers wordt gevoed als het bestuur zich niet aan de normen van publieke dienstbaarheid houdt en de volksvertegenwoordiging zowel haar wetgevende als haar controlerende taak verkeerd opvat.

Tjeenk Willink: 'Die affaire is veroorzaakt door een aaneenschakeling van ongelukkige politieke beslissingen en keuzes die de Belastingdienst opzadelden met een taak waar hij helemaal niet geschikt voor is. De cruciale fout aan het begin was om de fiscus de toeslagen voor de kosten

van de kinderopvang aan de ouders te laten uitkeren. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering kwam toen bij een ander departement terecht – Financiën – dan het ministerie dat de penvoerder was van de wetgeving: Sociale Zaken. Bovendien is geld incasseren de kerntaak van de Belastingdienst, niet geld uitkeren. Al zijn correctiemechanismen zijn dan ook gebaseerd op geld binnenhalen. De Tweede Kamer eiste vervolgens dat de ouders snel over het geld zouden kunnen beschikken, dus moest de Belastingdienst het als voorschot uitkeren. Daarna drong de Kamer aan op strenger antifraudebeleid. Dat moest in ieder geval 25 miljoen opbrengen, het equivalent van de kosten van de extra toezichtambtenaren die de dienst voor dat doel kreeg.'

Hij zucht even, en concludeert dan: 'Allemaal beslissingen waarin de politiek vraagt om moeilijkheden. De Belastingdienst kreeg tegelijkertijd een korting op zijn budget, want het kon daar wel wat efficiënter, om vervolgens te horen te krijgen dat het een schande was hoezeer het daar misging. Ze hadden een tunnelvisie, luidde het verwijt van de politiek. Ik vraag me dan af: waar begint de tunnel eigenlijk?'

Hij vervolgt: 'Burgers voelen dat ragfijn aan. Als gevolg van deze beslissingen worden goede ambtelijke diensten kapot gemaakt. Ondertussen laat de politiek de eigenlijke oorzaak van haar legitimiteitscrisis ongemoeid: haar eigen gebrekkige functioneren als wetgever en controleur. De volksvertegenwoordiging wil wel anders, maar weet niet hoe ze uit het *prisoner's dilemma* moet komen. Politici zijn – waarom zouden we daaraan twijfelen? – volledig rationele individuen die het beste willen en bereid zijn van fouten te leren. En toch kunnen ze hun eigen feiten maar niet goed in beeld krijgen, ook al is het in hun belang om dat wel te doen.'

Tjeenk Willink herkent het handelings- en denkpatroon dat de oorzaak was van de toeslagenaffaire terug in andere politieke beslissingen en keuzes. Vandaar dat hij concludeert dat die affaire geen incident was maar een symptoom van een falende en dwalende democratische rechtsorde.

‘Daar komt nog iets bij. De overheid is voor haar eigen functioneren sterk afhankelijk geraakt van private partijen. Dat betekent – om een voorbeeld te noemen – dat vooral die private partijen zullen profiteren nu er 8,5 miljard euro extra beschikbaar is voor het onderwijs. Je moet vrezen dat een substantieel deel van het geld niet in de scholen zelf wordt verspijkerd, maar opgaat aan consultantbureaus en huiswerk-cursussen.’

In haar onvermogen de systeemfouten bloot te leggen en door te dringen tot de kern van het legitimiteitsprobleem dat zij bij de burgers heeft, neemt de politiek volgens Tjeenk Willink soms haar toevlucht tot lapmiddelen die aan het probleem voorbijgaan. ‘Eigenlijk zouden ze moeten beginnen met de oorzaken van dat gebrek aan vertrouwen weg te nemen, anders wordt het dweilen met de kraan open’, zegt hij. ‘Dan halen ze wat van het systeem af of voegen ze er iets aan toe, een nieuwe variant van het referendum bijvoorbeeld of een andere procedure voor de kabinetsformatie. Dat soort wijzigingen nemen het probleem niet weg van de gebrekkige wetgeving en de onvoldoende controle op de effecten van beleid.’ Het schrappen van de koning uit die procedure, waartoe de Tweede Kamer in 2012 besloot om zelf van meet af aan het voortouw te nemen, heeft vooral in de eerste week van de kabinetsformatie een machtsvacuüm gecreëerd. De grootste partij profiteert daarvan, ten koste van andere.

Hij zet uiteen: ‘U vraagt hoe dat komt? In de oude procedure had je in die eerste week een consultatie-ronde waarin de koning de vice-president van de Raad van State, de voorzitters van de Eerste en Tweede Kamer en de nieuw gekozen fractieleiders ontving. Hij vroeg hun met welke opdracht een informateur aan de slag moest en wie het moest worden. Zo ontstond een zekere rust en afstandelijkheid in de formatie, met dank aan de vrouw of man die in onze constitutie wordt geacht boven de partijen te staan. Zij of hij hoorde alle betrokken politici een voor een, of ze nou 34 zetels hadden of maar een paar, vóór er een beslissing viel over de aanwijzing van een informateur en zijn opdracht.’

Nu nemen de fractievoorzitters de dag na de verkiezingen zelf dat besluit op voorstel van de grootste partij, tijdens een vergadering waarin ze met z’n allen bij elkaar zitten.’

Zijn conclusie: ‘Gedane zaken nemen geen keer. Het gaat er niet om de nieuwe procedure terug te draaien. De les die we moeten leren is: pas goed op met dit soort ingrepen in ons constitutionele bestel. Dat zit ingeniëus in elkaar en is te ingewikkeld om op een achternamiddag te veranderen. Dat betekent niet dat alles bij het oude moet blijven, wel dat je de verbindingen in dit complexe stelsel niet zomaar uiteen kunt rafelen. Anders kun je voor onaangename verrassingen komen te staan.’

Al zijn hele werkzame leven in de publieke dienst is **de noodzaak van evenwicht tussen de machten in het staatsbestel** het kompas waarop Tjeenk Willink zich oriënteert in zijn beschouwingen. Een macht waar te weinig tegenmacht tegenover staat ontspoort onherroepelijk, is zijn overtuiging. Dat geldt voor de verhoudingen binnen de staat, dus tussen regering, parlement en rechters, maar ook voor de verhouding tussen de staat en de maatschappij.

‘De markt heeft, wil ze duurzaam zijn, het tegenwicht nodig van een krachtige overheid’, schrijft hij in *Groter denken, kleiner doen*. ‘En de overheid heeft, wil ze democratisch zijn, zelfbewuste burgers nodig en een krachtige burgersamenleving.’

Dat brengt hem tot de conclusie dat de corrigerende beweging die nodig is om het vertrouwen van de burgers in de politiek te herstellen van buiten Den Haag moet komen. Tjeenk Willink: ‘Dat herstel van de vertrouwensbasis met de burgers, dat lukt de politiek niet op eigen kracht. Daar is druk van buitenaf voor nodig. Veranderen lukt alleen onder twee voorwaarden.’

De eerste: analyses waarin je zo precies mogelijk aanduidt wat het probleem is en ook zo precies mogelijk identificeert wie het probleem heeft. Want anders los je een schot hagel en dan raak je bijna niks.

De tweede: die druk van buitenaf. Burgers, de professionals op de werkvloer, de artsen, onderwijzers, politieagenten moeten zeggen: zoals u het wilt, daar in Den Haag, zo werkt het niet, zo worden problemen niet opgelost. Dus daar kunnen we niet aan meewerken. Dat besef dringt langzamerhand wel tot het parlement door, gelet op het recente onderzoek naar uitvoeringsorganisaties onder leiding van VVD-Kamerlid André Bosman.'

Hij erkent dat het voor burgers lastig, zo niet onmogelijk is zich in pressiegroepen te organiseren die dezelfde macht van het getal met zich meebrengen als de vakbeweging en andere belangenbehartigers uit de tijd van de verzuiling. Tjeenk Willink: 'En daarbij komt dat de beroepsverenigingen van nu toch erg zijn gericht op het financieel-economische. Onderhandelen over een hoger loon is natuurlijk gemakkelijker dan over het gebrek aan autonomie en beslissingsvrijheid voor de professionals.'

Herman Wijffels

'Vooruitgang komt niet in een vloeiende transitie, maar via incidenten en kleine rampjes', zegt Herman Wijffels. **De blunder van Kajsa Ollongren is zo'n rampje. 'Zo'n positieve testuitslag waardoor zij hollend naar huis gaat met meegegraaide paperassen onder haar arm waarop we zien dat in de allereerste fase al met mensen wordt geschoven,** heeft iets zichtbaar gemaakt wat al veel langer sluimert. Het grote ongemak van burgers en de Tweede Kamer over het monisme, het gebrek aan dualisme, dat ook bij de toeslagenaffaire zo wurgend is gebleken voor onze parlementaire democratie.'

Volgens de voormalige SER-voorzitter, oud-Rabobank-topman en informateur van het kabinet Balkenende IV in 2007 is de chaos rond de formatie onderdeel van de systeemcrisis waar hij sinds het begin van deze eeuw voor waarschuwt. Toen begon hij in interviews, toespraken en inmiddels een boek te wijzen op het schisma tussen een samenleving die niet langer meer is opgebouwd langs industriële structuren en instituten die nog wel zo georganiseerd zijn.

'Het oude systeem werkte omdat weinig mensen studeerden. Die hadden geen opleiding, dus was het volstrekt logisch om organisaties in te richten met **een piramidale vorm.** Een ordening met in de top een elite en daaronder een volk, dat net zoals in een fabriek de mechaniek vormt.'

Op tal van plaatsen is dit al veranderd, Wijffels ziet het bij bedrijven en burgerbewegingen. 'De **wildgroei aan coöperaties** in Nederland. Burgers organiseren zich in toenemende mate in coöperaties en andere collectieven. Zij produceren samen energie en voeding, ze vormen woongroepen. Ze dragen in toenemende mate gezamenlijk verantwoordelijkheid: niet alleen voor zichzelf maar ook voor het collectieve belang. Dat is het belangrijkste verschil tussen de industriële en de nieuwe tijd: waar in het industriële tijdperk alle middelen werden aangewend voor de emancipatie van het individu, zien we dat de volgende emancipatie zal gaan over verantwoordelijkheid nemen voor het collectief.'

Terwijl die verschuiving in heel Nederland zichtbaar is, is juist de politiek achtergebleven. 'Ons parlementair systeem is nog altijd een erfenis uit de negentiende en twintigste eeuw. De hoofdstromingen en het gedachtegoed weerspiegelen nog altijd oude emancipatiebewegingen.'

Bij die industriële tijd hoorde industrieel bestuur: **command and control**, zegt Wijffels. 'Eens in de vier jaar stemmen en vervolgens zetten we mensen neer die doen wat moet gebeuren zonder dat de kiezer tussentijds nog aan bod komt. Dat accepteren mensen niet meer. In een levendige democratie moet een levendige dialoog ontstaan tussen Kamer en kabinet en daarmee tussen het volk en het landsbestuur.'

Het optreden van Mark Rutte en in zijn spoor een lange stoet van VVD'ers die het de afgelopen dagen voor hem opnamen, was wat dat betreft een echo van die industriële bestuursstijl. Dat uitgerekend een man als Pieter Omtzigt, die zich verzet tegen die cultuur, door andere leden van de bestuurlijke elite als toxisch

is behandeld, onderstreept de kloof die de afgelopen weken is blootgelegd in Den Haag.

‘Omtzigt spreekt over dat nieuwe sociale contract. Hij probeert politiek minder industrieel te maken, meer van en voor burgers’, zegt Wijffels. ‘Ik neem aan dat veel burgers met grote verwondering, en dan zeg ik het voorzichtig, hebben gekeken naar wat zich heeft afgespeeld. Maar het heeft ook een enorme belangstelling opgewekt. Moeten wij ons als burgers er meer mee bemoeien? Ik hoop vooral dat dit hele “incident” tot een besef zal leiden dat Den Haag op een andere manier met de samenleving moet omgaan. Kamerleden en burgers zeggen nu hardop: als er grote fouten worden gemaakt, zoals bij de toeslagenaffaire, moeten we dan niet ook naar het parlementaire systeem kijken?’

Een nieuwe formatieronde zou met deze vraag moeten beginnen, zegt Wijffels. Met de verhouding tussen burgers en Den Haag, dualisme in de Kamer en de vraag hoe nieuwe leiders zich de komende jaren kwetsbaar opstellen richting de volksvertegenwoordiging die hen moet controleren. Maar hoe trek je een formatie recht die zo ontzettend vastzit? ‘Je zult eerst iets met die grote verandering moeten, je zult de diepte in moeten’, zegt Wijffels. Hij denkt een paar seconden na en verwijst dan naar een management-model van het Massachusetts Institute of Technology (MIT) dat vertrekt vanuit een U-curve. ‘Die U is ontwikkeld omdat onderzoekers zagen dat mensen die lang in een bepaald systeem zitten de neiging hebben om van een probleem rechtstreeks naar een oplossing te gaan. Dat zie je ook bij hoe Rutte de formatie wilde doen. Eigenlijk wilde hij zo snel mogelijk, in één rechte lijn, door naar de oude coalitie’, zegt Wijffels. ‘Die lui van MIT hebben gezegd: als er fundamentele veranderingen aan de orde zijn, dan moet je die eerst door grondige reflectie uitdiepen.’ In het bedrijfsleven wordt dit bijvoorbeeld gedaan door mensen urenlang de natuur in te sturen en ze daar alleen te laten zijn. **‘Pas als je diep tot het probleem bent doorgedrongen mag je twee vragen beantwoorden: wat zou de oplossing kunnen zijn? En kan ik onderdeel zijn van de oplossing?’**

Die zoektocht naar antwoorden hoeft niet in volledige openheid plaats te vinden. Hoewel Wijffels het ongeluk van Ollongren als ‘geluk bij een ongeluk’ ziet dat vooruitgang heeft bespoedigd, vindt hij ook dat een formatieproces gebaat is bij beslotenheid. ‘Open zijn is niet hetzelfde als alles het publiek ingooien, dat laatste kan natuurlijk niet. Er is een verschil tussen geslotenheid en beslotenheid. Een regering moet kwetsbaar durven te zijn als er fouten worden gemaakt en daarover transparant zijn. Tegelijkertijd heb je in bepaalde trajecten, zoals een formatie, momenten nodig waarin je in besloten kring kunt uitzoeken waar de consensus ligt. Vervolgens *moet* er openheid zijn over hoe die consensus bereikt is en waarom partijen zich daarin konden vinden. Maar het bereiken daarvan kan alleen in vertrouwelijkheid, anders kan het niet.’

Over wat er precies in dat formatieproces besproken moet worden wil Wijffels geen grote uitspraken doen. Hij werpt liever vragen op of wijst op grote lijnen, al is er één oplossing die volgens hem voor de hand ligt: ‘Timmer het regeerakkoord niet dicht. Als je het aandurft om de invulling open te laten, dwing je jezelf de komende jaren tot dat doorlopende democratische gesprek met het parlement.’ Een vastomlijnd akkoord met strakke afspraken zoals de afgelopen jaren zou dat gesprek opnieuw voor jaren op slot gooien. Dan val je terug in dat industriële schema ‘regering versus oppositie’, waarin een meerderheid van de Kamer braaf meestemt met de macht. ‘In een levende democratie moet je denken aan het waarborgen van een dialoog tussen Kamer en kabinet. Zo creëer je de kans voor burgers om inbreng te leveren.’

Die andere vraag die Herman Wijffels zou meegeven wanneer hij de formatietafel de natuur in zou sturen met zijn U-model, is de vraag over *wie* deel uit kunnen maken van de oplossing. Vooral voor Mark Rutte is die vraag sinds een week actueel, nu partijen afstand van hem als persoon nemen. Ook hier wil Wijffels niet als buitenstaander invullen wat het lot van Rutte moet zijn. Wel zegt hij: een nieuwe tijd vraagt om nieuwe leiders.

‘Met een luisterend oor rondgaan en de grootste gemene deler zoeken, is niet genoeg’, zei hij al in 2005 tegen *Trouw*. ‘Je zult richting moeten geven.’ Woorden van soortgelijke strekking herhaalde hij onlangs bij *Buitenhof*, en na een rumoerige week op het Binnenhof waarbij Mark Rutte zich bleef vastklampen aan de industriële cultuur van geslotenheid is die instructie pijnlijk accuraat. ‘Een groot onderscheid dat ik altijd maak is dat tussen leiderschap en management. Leiderschap gaat over het meenemen van mensen naar nieuwe tijden, nieuwe methodes van opereren; dat je mensen helpt om verandering te omarmen. *Managen* is zorgen dat de bestaande orde loopt. Zodra die hapert, dek je dat het liefste af, want dan ben je in de optiek van de manager tekortgeschoten in je eigen rol.’

Hoe het kan dat Nederland toe is aan nieuw leiderschap en tegelijkertijd al tien jaar stemt op een manager en hem bij de laatste verkiezingen beloofde met bijna twee miljoen stemmen? ‘Echte verandering roept allerlei onzekerheden op. Lange tijd moesten burgers kiezen tussen: ik weet wat er is en wat ik had, en een nieuwe open cultuur waarin je niet weet hoe die voor jou uitpakt. Ik snap dat allemaal wel, zeker in een vergrijzend land als Nederland’, zegt Wijffels, die hoopvol blijft nu een kleine parlementaire ramp de nieuwe tijd over een hobbel heeft geduwd. ‘De afgelopen week zagen we het begin van een volk en zijn vertegenwoordiging dat zei: met die dichtgetimmerde industriële bestuurscultuur nemen wij geen genoeg meer.’