



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Leren van het verleden

Kroeze, R.; Keulen, S.

Publication date

2012

Document Version

Final published version

Published in

Openbaar Bestuur

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Kroeze, R., & Keulen, S. (2012). Leren van het verleden. *Openbaar Bestuur*, 22(3), 19-23.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Leren van het verleden

Iedere tijd vraagt om zijn eigen overheid. De overheid veranderde van een Keynesiaans planningsinstituut in de jaren zestig, via belichaming van het democratisch welzijn in de jaren zeventig en tachtig naar een organisatie die in de jaren negentig naar het model van *new public management* werd ingericht.

Sinds het kabinet Rutte wordt de overheid volgens het principe 'je gaat erover of niet' gereorganiseerd. Reorganisaties worden permanent uitgevoerd en overheidsambtenaren moeten telkens van stijl en inhoud veranderen. Ondanks de optimistische betogen van managementgoeroes, leert de geschiedenis echter dat een totale breuk met het verleden onmogelijk is. Des te beter, want het streven naar een radicale breuk leidt niet alleen tot trauma's, maar laat ook historische ervaringen, inzichten en de collectieve identiteit van een organisatie onbenut. Het is opvallend dat bij ministeries en overheidsmanagers veel sluimerend historisch besef aanwezig is, terwijl oog voor geschiedenis in managementstudies en bestuurskunde onder druk staat. De laatste jaren is echter sprake van een *historic turn* die ook in de bestuurskunde terrein wint. Dat is niet verwonderlijk, want geschiedenis blijft, heeft invloed en kan daarom maar beter worden benut.

Historisch besef

Oog voor geschiedenis - historisch besef - leert dat organisaties en overheidsbeleid door de tijd heen van vorm en inhoud verschillen en dat (top)ambtenaren een grote spelen. Overheidsmanagers zijn gebonden aan de historische context (tijdsgeest), de geldende politieke, maatschappelijke en economische waarden en normen. Enerzijds zijn managers daardoor in staat verandering teweeg te brengen, maar anderzijds moeten ze beseffen dat iedere verandering beperkt is, laat staan een verbetering. Het verleden heeft namelijk geen lineair verloop en we zijn niet per se op weg naar een wereld met een steeds betere overheid. Ook moeten we historisch besef niet met nostalgie verwarren. Hoe mooi bepaalde herinneringen ook mogen zijn, wie kritisch naar het verleden van zijn organisatie kijkt, ziet dat die niet alleen uit perioden van

orde, rust en vooruitgang bestaat.¹

Vaak wordt historisch besef als abstract en daardoor irrelevant weggezet. Interessant is te beseffen, dat de praktijk leert dat in een tijd van elkaar snel opvolgende managementhypes en politieke coalities de rol van geschiedenis onverminderd groot is. Telkens blijven verhalen over het verleden een inspiratiebron te zijn om mensen tot handelen aan te zetten.² Dat is een belangrijke reden voor grote organisaties om jubileumboeken uit te geven en herdenkingsmomenten te koesteren als middel om de organisatie aan toekomstige generaties door te geven.³ Voor grote bedrijven en ministeries hebben jubileumboeken de functie van *corporate memory*. Ook persoonlijke anekdotes zijn voor de organisatiegeschiedenis even belangrijk als strategische rapporten, omdat anekdotes veel vertellen over individuele beleving en *tacit knowledge* van medewerkers.⁴

Dat organisaties door hun geschiedenis bepaald zijn, lijkt in Nederland op meer scepsis te kunnen rekenen dan in Frankrijk of Duitsland. Zelfs in Angelsaksische landen, die in Nederland vooral vanwege hun *lean and mean* en *new public management* tot de verbeelding spreken, krijgt geschiedenis een grote rol. Toen Margaret Thatcher in 1979 aantrad, erfde ze, ondanks haar belofte van politieke vernieuwing, een corpus van wetgeving, waarvan tien procent van voor de kroning van koningin Victoria (1837) stamde, tweederde van alle wetten was zelfs al van kracht voordat Thatcher in 1959 tot het parlement

- 1 J. Tosh, *The Pursuit of History: aims methods and new directions in the study of modern history*, Harlow: Pearson Longman, 2010, 1-28.
- 2 Ch. Lorenz, *Constructie van het verleden. Een inleiding in de theorie van de geschiedenis*, Amsterdam: Boom, 2006, p. 13.
- 3 A. Delahaye et.al., The genre of corporate history, *Journal of Organizational Change Management* 22 (2009) 27-48.
- 4 P. Ricoeur, *Oneself as another*, Chicago: Chicago University Press, 1992.

toetrad.⁵ Dit leidde tot de conclusie dat een beleidsmaker een groot deel van zijn of haar tijd bezig is met het begrijpen en bewerken van geërfd beleid en historische data.

Het is cruciaal op systematische wijze aan het geheugen en historisch bewustzijn van de organisatie te werken. Daarom geldt: 'Decision-makers always draw on past experience whether conscious of doing so or not.'⁶ Wie zich daarvan bewust is, kan er zijn voordeel mee doen, zoals president Obama doet. Hij laat zich op cruciale momenten door historici adviseren over wat hij van bestuurders uit het verleden kan leren.⁷

VROM werd regelzucht en overvloed aan beleidsproductie verweten

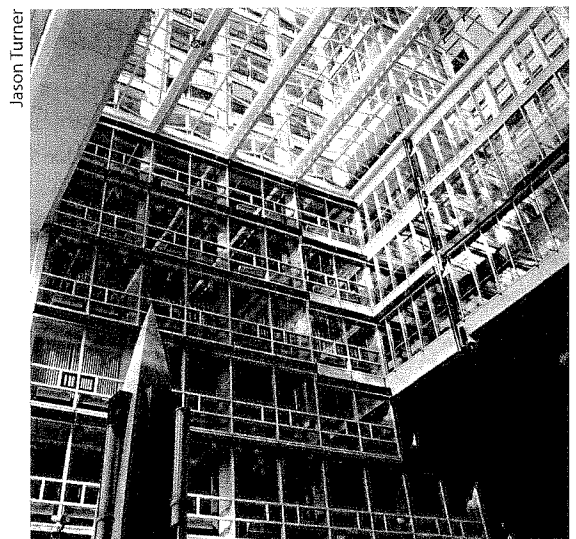
De blijvende invloed van het verleden op organisaties heeft de laatste tijd ook buiten de historische discipline aandacht gekregen. De *historic turn* in management en bestuurskunde is vooral een pleidooi voor meer aandacht voor de invloed van verhalen, padafhankelijke relaties en doorwerking van historische patronen bij besturen en het maken van beleid.⁸ In bestaande handboeken bestuurskunde missen definities vaak echter dit tijdsaspect, hoewel in de organisatiekunde is aangetoond dat aandacht voor en gebruik van het verleden zorgen voor betere prestaties.⁹ Tot slot blijkt historisch besef bovenal tot contractueel handelen te stimuleren, omdat de geschiedenis bol staat van inspirerende voorbeelden voor actuele vraagstukken.

Les 1: constante herindelingen

Met het aantreden van het kabinet-Rutte op 26 oktober 2010 werd het aantal departementen van dertien naar elf teruggebracht. Het meest opvallend was het einde van het ministerie van Volkshuisvesting,

Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM). De reden daarvan vatte het CDA-Kamerlid Ger Koopmans kernachtig samen: 'VROM heeft werkelijk de tekenen des tijds niet begrepen'. In een reconstructie van de ontbinding werd het ministerie regelzucht en overvloed aan beleidsproductie verweten. VROM-ambtenaren zagen dat anders: 'Onze grote kracht was dat wij een heel informeel ministerie waren. (...) Dat heeft met het soort werk en het soort departement te maken.'¹⁰ Die opvatting van bestuur strookte echter niet met de visie van het nieuwe kabinet die in de Regeringsverklaring duidelijk stelde: 'Ons principe is: je gaat erover of niet. En we zullen dat principe consequent toepassen om te komen tot een kleine en krachtige overheid die toe kan met minder belastinggeld, minder regels en minder ambtenaren en bestuurders.'¹¹ Zo werd het ministerie van VROM het eerste dat met deze nieuwe opvatting van bestuur te maken kreeg.

Ironisch genoeg leken de omstandigheden van 2010 sterk op die van 1982, toen het ministerie bij het begin van het kabinet-Lubbers I onverwacht werd opgericht. 1982 luidde de komst van een nieuwe generatie politici in met een eigen stijl, die van managers in de politiek. Om te illustreren dat het menens was met het voorgestelde *no nonsense*-beleid, dat uit bezuinigingen en heroverwegingen bestond, deed de nieuwe ministersploeg krachtig afstand van instituten en gebruiken uit de jaren zeventig. Ministeries werden opgeheven en nieuwe gevormd. Zo werd afscheid genomen van het ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk (CRM), waarvan



Jason Turner

Gebouw van het voormalige ministerie van VROM

- 5 R. Rose & P.L. Davies, *Inheritance in public policy. Change without choice in Britain*, New Haven: Yale University Press, 1994, 28-29.
- 6 R.E. Neustadt & E.R. May, *Thinking in time. The uses of history for decision-makers*, New York: Free Press 1986, xxi.
- 7 M. Scherer et.al. The role model: Obama and Reagan, *Time* 177 (2011) 24-29.
- 8 Ch. Pollitt, *Time, policy, management. Governing with the past*, Oxford: Oxford University Press 2008.
- 9 A. Kieser, Why Organization Theory Needs Historical Analyses-And How This Should Be Performed, *Organization Science* 5 (1994) 608-620, 609.
- 10 B. Warbroek, Waarom VROM moest verdwijnen, *Binnenlands Bestuur*, 14 mei 2011.
- 11 Regeringsverklaring kabinet-Rutte, 26 oktober 2010.

de voor de jaren '70 zo typische welzijnstak met het zakelijker Volksgezondheid in het nieuwe ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC) moest fuseren. De nieuwe minister Elco Brinkman (CDA) liet vlak na zijn aantreden weten waar zijn sympathie lag: 'Ik ben niet het type van een welzijnswerker'.¹²

Het ministerie van VROM was de andere nieuweling. Hoe onverwacht de oprichting van dit ministerie was, blijkt wel uit het feit dat een directeur-generaal van het ministerie van Volksgezondheid en Milieu op zondagmiddag tijdens het tuineren op de radio voor het eerst hoorde dat zijn ministerie was opgeheven. Zelfs secretaris-generaal Siderius wist van niets.¹³

Net als bij de opheffing van VROM in 2010 was een latente politieke onvrede over het functioneren van het ministerie wel eerder te bespeuren. Zo werd de samenvoeging van Milieu en Ruimtelijke Ordening steeds vaker bepleit, bijvoorbeeld in 1972 door de commissie Interdepartementale Taakverdeling en Coördinatie van VNO-voorman Chris van Veen. Het pleidooi vond in de jaren daarna gehoor bij D66 en, na een herbevestiging door de commissie Hoofdstructuur Rijksdienst (1981) van Henk Vonhoff, ook bij CDA en VVD.¹⁴ Toch leidde dit op het departement niet tot actie. Ter voorbereiding op de formatie van 1982 pleitte het ministerie voor het onverdeeld behoud van Volksgezondheid en Milieu onder één minister.¹⁵

Na de uitkomst van de formatie van Lubbers I werd de oprichting van het nieuwe ministerie van VROM door secretaris-generaal Wolter Lemstra (WVC) en secretaris-generaal Maarten van Wolferen (VROM), die het nieuwe mantra van management volledig omarmden, razendsnel uitgevoerd. Van Wolferen was in 1961 als eerste moderne manager in de Nederlandse rijksdienst aangesteld en voerde vanaf 1971 op het ministerie van Onderwijs de eerste moderne reorganisatie uit, samen met het toen net in Nederland neergestreken Amerikaanse consultancy-bedrijf McKinsey.¹⁶

Het eerste wat hij deed, toen hij in 1982 opdracht kreeg het ministerie van VROM te vormen, was alle stukken van de reorganisatie van Onderwijs uit het archief opvragen. De oude draaiboeken gebruikte hij als één van de uitgangspunten van de operatie oprichting VROM.¹⁷ Dat betekende niet dat Van Wolferen zijn operatie bij Onderwijs klakkeloos herhaalde. Hij had lessen getrokken uit het verleden en was

kritisch over zijn eerdere operatie. In een beschouwing voor de rijksdienst ging hij stap voor stap zijn kritiekpunten door. Vooral de traagheid in de inspraak, die zo kenmerkend was voor de jaren zeventig, kostte te veel tijd om veranderingen door te voeren. Ook was Van Wolferen niet te spreken over de kwaliteit van de adviezen van McKinsey.¹⁸ Een verbeterde reorganisatie was nodig.

'Ik laat het wel uit mijn hoofd om verschillende culturen onder één paraplu te brengen'

Op basis van historische kennis waren de topambtenaren Lemstra en Van Wolferen ervan overtuigd dat het fuseren van departementen alleen van je 'rats, pats, boem' kon. Lemstra vertelde: 'Die splitsing is *ex cathedra* in één nacht geregeld. Zonder daarbij de bedrijfsmatige aspecten ervan door te hebben. Van Wolferen en ik kregen van het kabinet opdracht om die gigabundeling zo snel mogelijk te regelen. Dat hebben we in drie maanden, *mind you* in drie maanden, kunnen doen. Daarbij hebben we heel veel kleinere problemen onder de vloer mat geschoven, dat was onvermijdelijk, maar de hoofdproblemen hebben we dus kunnen regelen.'¹⁹ Een nieuwe aanpak was geboren.

Les 2: beperking van verandering

In theorie waren de ministeries van VoMil en CRM in drie maanden gefuseerd, in werkelijkheid begonnen veel van de problemen toen pas. Op VROM moest het directoraat-generaal Milieuhygiëne opeens met de Rijksplanologische Dienst samenwerken, terwijl die twee 'op voet van oorlog [hadden] geleefd

12 Elseviers Weekblad (28 juni 1983), 30-31.

13 M. van Bottenburg, Tussen kostenbeheersing en stelselherziening: Volksgezondheidsbeleid, 1982-1994, in I. de Haan & J.W. Duyvendak (red.), *In het hart van de verzorgingsstaat. Het ministerie van Maatschappelijk Werk en zijn opvolgers (CRM, WVC, VWS, 1952-2002)*, Zutphen: Walburg Pers, 2002, 209-240.

14 H.T. Siraa, A.J. van der Valk & W.L. Wissink, *Met het oog op de omgeving. Een geschiedenis van de zorg voor de kwaliteit van de leefomgeving. Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (1965-1995)*, Den Haag: Sdu, 1995, 275.

15 Nationaal Archief 2.15.64: Ministerie van Volksgezondheid en Milieuhygiëne, Centrale organisatieonderdelen, map 113: Aandachtspunt formatie 1982.

16 H. Knippenberg & W. van der Ham, *Een bron van aanhoudende zorg. 75 jaar Ministerie van Onderwijs (Kunsten) en Wetenschappen, 1918-1993*, Assen: Van Gorcum 1993, 521-523.

17 M.E.L. de Koning, *In dienst van het milieu. Enkele memoires van oud-directeur-generaal Milieubeheer prof. ir. W.C. Reij*, Alphen aan den Rijn: Samsom, 1994, 46.

18 M.D. van Wolferen, J.A. van Boven & J.G.F. Veldhuis, *Planning en doorvoering van grote reorganisaties in de overheid*, ARD-lezing, ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag 1977.

19 S. Keulen & R. Kroeze, *De Leiderschapscarousel. Waarom iedere tijd zijn eigen leider vraagt*, Amsterdam: Boom, 2011, 103.

(...) dus dat vond ik meteen een groot probleem', aldus Van Wolferen. Hij verklaarde de stammenstrijd uit historisch gegroeide verschillen. De Volkshuisvestingstak was duidelijk een 'club van doeners' waar 'nog veel lieden met de mentaliteit van de wederopbouwperiode' werkten. Milieuhygiëne was pas sinds 1971 een beleidsterrein van de rijksoverheid en bij dit directoraat-generaal werkten dan ook veel jonge medewerkers die in de moderne sociale wetenschappen waren geschoold en bezielde door de hartenkrenten over het milieu, zoals verwoord in het rapport *Grenzen aan de Groei* van de Club van Rome. 'Ik laat het dus wel uit mijn hoofd om verschillende culturen onder één paraplu te brengen', aldus Van Wolferen.²⁰ Daarnaast was de organisatiestructuur van beide onderdelen door de verschillende culturen ook diametraal tegenovergesteld. Volkshuisvesting was hiërarchisch en verticaal ingericht, terwijl het directoraat-generaal Milieu een platte organisatie was, die (te) veel thema's behandelde. Nadat Lemstra in 1986 Van Wolferen had opgevolgd, maakte hij van dit historische gegeven gebruik. In plaats van een vergaande integratie van beide onderdelen koos hij het directoraat-generaal Milieu uit om als eerste overheidsafdeling zelfbeheer in te voeren door te experimenteren met managementcontracten.

Uit onderzoek blijkt dat nadenken over het fuseren van organisatieculturen loont

Ook op het nieuwe ministerie van WVC moesten verschillende culturen flink aan elkaar wennen. Hier moesten de deftige 'witte jassen' van Volksgezondheid opeens samenwerken met de 'geitenwollen sokken' van Welzijn. Zelfs staatssecretaris Van der Reijden vertrok met tegenzin. 'Bij Volksgezondheid in Leidschendam zaten we in de laagbouw, dat gaf iets intiems. We hadden een eigen boedel. Moesten we

naar Rijswijk, naar die koude hoogbouw, tweeëntwintig verdiepingen met al die rare interieurschilderingen. Als je daar de hal binnenkwam, hing daar zo'n vieze lap aan de muur. Dat was een kunstwerk. Liep je door, dan zag je die vrouwenbenen met een vagina boven de lift. Op de twaalfde of dertiende verdieping hingen allemaal van die half of heel obscene tekeningen van een blote Van Agt.'²¹

Zijn beeld werd gedeeld door de ambtenaren. Directeur-generaal Volksgezondheid Van Londen herinnerde zich ook de vrouwenbenen. 'Je moest dus naar binnen door een grote kut. (...) Overall waren bordjes, poppetjes, toestanden. Totaal anders dan wij gewend waren.' De gezondheidsinspectie weigerde vanwege de kunst te verhuizen. 'Als dat er hangt, gaan wij er niet in, geen sprake van. Dat tekent het verschil. Dat joyeuze, dat wulpse van CRM tegenover dat veel strakker georganiseerde Volksgezondheid. Veel gedisciplineerder ook. Er was daar een piramidale opbouw.'²² Jaren nadien bleven de verschillende achtergronden van de afdelingen in het ministerie van WVC merkbaar.

Uit onderzoek naar reorganisaties in het bedrijfsleven blijkt dat nadenken over het fuseren van organisatieculturen loont. Het goed op elkaar afstemmen van organisatieculturen wordt als de belangrijkste garantie voor een succesvolle fusie gezien. Dat 69% van de managers die een fusie hebben doorgevoerd, dit als belangrijkste uitdaging zien is terecht, want ruim tweederde van alle overnames haalt de verwachte doelen niet.²³

Departementale herindelingen zullen niet tot het verleden behoren. Uit de geschiedenis van departementen blijkt een constante verschuiving van organisatiedelen, veranderende namen en het komen en gaan van overheidstaken.²⁴ Noch het aantal ministeries, noch hun taak voor de toekomst staan vast.

Les 3: geschiedenis als referentiekader

Gelukkig zijn er mogelijkheden om beter na te gaan of een wijziging waarschijnlijk is en op welke wijze een reorganisatie of fusie succesvol kan worden doorgevoerd. De geschiedfilosoof Frank Ankersmit heeft uitgelegd dat stijl en inhoud altijd samengaan. 'Het lijkt logisch dat we door de retoriek van de boodschap te halen kunnen doordringen tot de inhoud, maar stijl en inhoud zijn communicerende vaten.'²⁵ Wie de gloedvol betogende Den Uyl, die over elk onderwerp minimaal de spreekwoordelijk geworden "twee punten" wilde maken, vergelijkt met zijn indi-

20 H. Mulder, Ik laat het wel uit mijn hoofd verschillende culturen onder één paraplu te brengen, *Het Financieele Dagblad*, 2 augustus 1984.

21 Zandbergen (red.), *Je kan het best. Mr. drs. Elco Brinkman, minister van Welzijn, Volksgezondheid, Cultuur, 1982-1989*, Ministerie van WVC: Rijswijk 1989, 25.

22 Van Bottenburg, *Tussen kostenbeheersing en stelselherziening*, 216.

23 G. Lodorfos & A. Boateng, The role of culture in the merger and acquisition process: evidence from the European chemical industry, *Management Decision* 44 (2006) 1405-1421; George Lodorfos en Agyenim Boateng, 'The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry', *Management Decision* 44 (2006) 1405-1421.

24 Bijlage bij *Rapport Brede heroverweging 18: Openbaar bestuur*, ministerie van Financiën, april 2010.

recte opvolger de haastige manager Lubbers, zou denken dat het Lubbers met name om de inhoud was te doen. Maar zijn zoektocht naar compromissen (inhoud) kon alleen maar succesvol zijn dankzij zijn haast jezuïtische en wollige taalgebruik (stijl). Lubbers zelf was zich hiervan terdege bewust en zette zijn taal ook bewust als wapen in om zijn *no nonsense* beleid door te voeren.

In ons politiek bestel zijn stijlwijzigingen een voorbode voor inhoudelijke veranderingen. Dit komt doordat de stijl zich veel beter leent om een verandering in te zetten, omdat een leider en politieke partij aan hun strategische programma's hun bestaansrecht ontleen en daarmee niet experimenteren. Daarom 'zal de stijl, eerder dan de inhoud het domein zijn waarop de eerste tekenen van een wezenlijk nieuwe evolutie in de geschiedenis van een partij of van de nationale politiek überhaupt zich zullen aandienen.' De stijlwijziging zal volgens Ankersmit hoe dan ook gevolgen hebben voor de inhoud: 'Een nieuwe *vorm* betekende onvermijdelijk het overboord zetten van bepaalde *oude* inhoud en de articulatie van andere, *nieuwe* inhoud.' Het verleden is dan het referentiekader die nieuwe stijlontwikkelingen, in de zin van woordgebruik of communicatietechnieken, als vanzelf doet oplichten.

Deze redenering gaat niet alleen in de politiek op, maar geldt evenzeer voor overheid (of bedrijfsleven). Wie veranderende stijlen herkent, kan inhoudelijke wijzigingen zien aankomen. Aan zowel de oprichting als de opheffing van VROM lag een groeiend debat over dit beleidsterrein ten grondslag. Het begrip 'milieu' werd in de jaren zeventig steeds minder als een aspect van volksgezondheid (schoon drinkwater en gezonde lucht) gezien, maar meer en meer als geografisch beleidsterrein (verzuurde bossen, verontreinigde grond) dat daardoor beter in samenhang met ruimtelijke ordening kon worden opgelost. Zo bezien was de oprichting van VROM logisch. Na ruime aandacht voor het milieu, dat in de jaren zeventig en tachtig vaak als belangrijkste onderwerp van de verkiezingen werd gezien, raakte het vanaf eind jaren negentig op de achtergrond. Het wegvallen van 'milieu' aangevuld met de kritiek op managers en de stropigheid van de bureaucratie die na 2000 een steeds belangrijker plek in het politieke debat innam, tastte de fundamenten van VROM aan. Het gevolg was dat in 2010 zelfs de tegenpolen GroenLinks en PVV voor opheffing van VROM konden pleiten. Wanneer is besloten om departementaal te herinde-

len, blijft het nuttig de geschiedenis te kennen. Zoals we aan de oprichting van VROM zagen, waren kennis van het verleden en een kritische reflectie hierop cruciaal voor het reorganisatieproces. Van Wolferen ging het archief in om zijn vorige reorganisatieplannen nogmaals door te nemen en deze aangepast te hergebruiken. Dit is niet uniek voor de overheid. In eerder onderzoek werd geconcludeerd dat het in het bedrijfsleven vaak exact zo werkt.²⁶ Ook daar bleek dat na een reorganisatie oog voor de historische identiteit van de organisatie een voordeel was bij het inslaan van nieuwe wegen. Juist doordat Lemstra's voorganger de verschillende culturen niet had gemengd, kon het directoraat-generaal Milieu als eerste experimenteren met zelfbeheer en contractmanagement.

Besluit

Om overheidsreorganisatie en beleidsontwikkeling te doorgronden, is historisch besef cruciaal. Buitenlandse ontwikkelingen en de *historic turn* in de be-

Om overheidsreorganisatie te doorgronden, is historisch besef cruciaal

drijfs- en bestuurswetenschappen geven hiervoor voldoende aanknopingspunten. Dit leidt tot de erkenning dat beleid een incrementeel voortgaand proces is dat door de tijdsgeest wordt beïnvloed. Organisaties en managers die zich voor stijlwijzigingen openstellen, kunnen zich beter op de nieuwe situatie voorbereiden. Zoals bij VROM blijkt, werd vanaf 1982 niet langer het ontwikkelen van nieuw beleid beloofd, maar bepaalden vaardigheden om *no nonsense* te bezuinigen en te dereguleren ambtelijk succes. Aan deze verandering ging een politieke stijlwijziging vooraf.

Wie aandacht besteedt aan de geschiedenis zal niet alleen inspirerende verhalen horen die aanzetten tot handelen, maar vooral voorbereid zijn op komende verandering. Het is daarom vooral zaak meer concrete studies van historische veranderingsprocessen bij de overheid te maken en daaruit lessen te trekken voor de toekomst. ■

25 F. Ankersmit, *Macht door representatie. Politieke filosofie*, Kampen: Kok Agora, 1997, 164-165.

26 L. Karsten et al., Leadership style and entrepreneurial change: the Centurion operation at Philips Electronics, *Journal of Organizational Change Management* 22 (2009) 73-91.