

Gelukkige blunders

Pieter Hilhorst

Op 23 april 1985 maakt de Coca Cola Company bekend dat de bijna honderd jaar oude formule van cola wordt vernieuwd. Een ruime meerderheid van de 200.000 testdrinkers gaf de voorkeur aan de nieuwe drank. De lancering van de Nieuwe Coke faalt meesterlijk. Het hoofdkantoor wordt overspoeld met protesten en op een in allerijl ingerichte klaaglijn komen tot 12.000 telefoontjes per dag binnen. Binnen drie maanden na de luidruchtige introductie van de nieuwe smaak wordt de oude formule weer op de markt gebracht onder de naam Classic Coke en al snel sterft de revolutionaire nieuwe smaak een zachte dood. De afschaffing van de oude Coke was zonder meer een blunder van formaat, maar wel lucratief. Door de acties van speciaal opgerichte protestgroepen en de enorme aandacht in de media werd de opmars van Pepsi gestuit en binnen een jaar stegen de aandelen van 61 naar 110 dollar per stuk.

Het wonderbaarlijke relaas van Coca Cola laat zien dat zelfs het o zo persoonlijke smaakoordeel een sociale constructie is. Of beter gezegd dat alleen in het test-lokaal, waar de herkomst van de drank onbekend blijft, het smaakoordeel onmiddellijk en persoonlijk is. Daarbuiten, als mensen zien wat ze drinken en weten wat ze kopen, kleuren decennia-oude associaties het oordeel. Dan is smaak, zoals alles wat de moeite waard is, een *essentially contested* concept. De sterk symbolische lading van Coca Cola maakt dat zelfs het bedrijf dat de associatie van haar eigen produkt met de Amerikaanse identiteit altijd heeft bevorderd, geen vat heeft op de reactie van het publiek. Het geconstrueerde karakter van de werkelijkheid en de gebrekkige maakbaarheid van de samenleving zijn dus twee kanten van dezelfde medaille. Omdat alles is 'gemaakt' zijn onbedoelde gevolgen onvermijdelijk en loopt weinig volgens plan. De geschiedenis met Coca Cola laat zien dat die onbedoelde gevolgen ook positief kunnen uitwerken. Bedrijfskundig was de hele operatie immers profijtelijk. Slimme managers proberen tegenwoordig zelfs met *intended errors* dit succes te kopiëren. Ze hopen met een bewuste fout (bijvoorbeeld het kiezen van een juridisch betwistbare naam voor het bedrijf of het produkt) veel gratis publiciteit te krijgen.

In debatten over de maakbaarheid van de samenleving hoor je zelden iemand spreken over *intended errors* of 'gelukkige blunders'. De criticasters van politieke sturing gaan er bij voorbaat vanuit dat de onbedoelde gevolgen de beoogde effecten zullen overstemmen en dat bijwerkingen negatief zijn. Die veronderstelling is des te

opmerkelijker als we bedenken dat we bijna geen dag alleedaags kunnen leven zonder ingewikkelde - maar redelijk succesvolle - planning en regulering. De sperziebonen uit Zimbabwe zijn vers, er wordt gedotterd bij het leven en tot voor kort reden zelfs de treinen op tijd.

Er moeten natuurlijk wel voorbeelden zijn van gelukkig overheidsfalen. Ik ken de cijfers niet, maar het zou mij niet verbazen als de in Amsterdam volstrekt tekortschietende controle op kleine verkeersovertredingen het aantal verkeerslachtoffers juist laag houdt in vergelijking met het platteland. Je kunt namelijk - op Ajax-spelers na - zelden hard genoeg rijden om iemand te doden en je weet bovendien dat er op elk moment een fietser voor je neus kan opduiken. Dat houdt je scherp.

In hun boek *Understanding Policy Fiascoes* noemen Marc Bovens en Paul 't Hart wel een buitenlands voorbeeld: het derde internationale vliegveld van London. De diverse plannen om van Stansted een internationale luchthaven te maken mislukken keer op keer. De Franse regering had met de aanleg van Charles de Gaulle meer succes. De ironie van de geschiedenis is echter dat de groei van het vliegverkeer minder explosief is geweest dan bij de eerste plannen voor de aanleg, eind jaren vijftig, werd verwacht. Het Franse succesvolle beleid leidde tot overcapaciteit. De Parijse vliegvelden zijn zo duurder geworden dan de Britse.

Het verschil met de geflopte lancering van de Nieuwe Coca Cola is natuurlijk dat de beleidsmakers in London nooit bewust de zeilen hebben bijgezet. De verantwoordelijken bij Coca Cola waren bereid om snel van hun blunders te leren. En juist daaraan ontbreekt het doorgaans in de politiek. Een gebrekkige maakbaarheid van de samenleving is het logische gevolg. Dat komt niet doordat een bedrijf als Coca Cola hiërarchischer is georganiseerd, want ook daar heb je facties en onderhandelingen. Het komt ook niet doordat bij Coca Cola de beslissingscriteria helderder zijn. Uit de verkoopcijfers was bijvoorbeeld nog niets af te leiden. Het beslissende onderscheid is het vertrouwen in het eigen oordeel.

Geen enkele evaluatie van beleid is onomstreden en politici kunnen dus altijd meer zekerheid verlangen voor ze de koers verleggen. Pas als de zaak volstrekt uit de hand loopt en enquêtemissies kilo's zout in de wonden strooien, grijpen de betrokken bewindslieden in. Maar dan is de reactie weer vaak overtrokken. Zoals Thijs Wöltgens ooit zei: "Dan huldigt men het misverstand dat grote problemen om grote oplossingen vragen." De reacties zijn of niet op tijd of verkeerd gedoseerd. De wet van de traagheid is dat wel genoemd. Het is altijd fout of het deugt niet.

Politici kennen hun trek naar de weg van de minste weerstand. Daarom denken ze krachtig beleid alleen tot stand te kunnen brengen als elke vluchtroute is afgesloten. Met strenge financiële afspraken en onvermurwbare tijdspaden knopen ze hun eigen fuiken. Maar daarmee wordt de wet van de traagheid alleen maar versterkt. Leren van een misser is er nu niet meer bij. Alleen de technocratische afspraken tellen. Niemand beoordeelt bijvoorbeeld de ingreep in de WAO nog op de achterliggende maatschappelijke doelstelling om gedeeltelijk arbeidsongeschikten meer kans op de arbeidsmarkt te bieden.

De gebrekkige maakbaarheid van de samenleving is daarom bovenal de karige 'geleerd'-heid van het bestuur. Wie veel blundert, kan veel leren. Maar in de politiek wordt helaas wel veel gevallen, maar staat zelden iemand op.