

# Maak spanningen management & professionals vruchtbaar

*Het is tegenwoordig aan de orde van de dag dat politici, bestuurders en managers botsen met professionals. De onbedwingbare neiging bestaat één van beide kanten de schuld in de schoenen te schuiven. Zo worden beide werelden steeds verder uit elkaar gedreven. Het tegendeel moet gebeuren. De spanning tussen beide moet vruchtbaar worden gemaakt.*

---

door *Hans de Bruijn*

---

Hoogleraar bestuurskunde/organisatie en management aan de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft

DE ONLANGS OVERLEDEN D66-POLITICUS HENK ZEEVALKING schijnt eens te hebben gezegd dat het besturen van een universiteit hem zwaarder viel dan al de bestuurlijke functies die hij daarvoor had vervuld — hij was onder meer staatssecretaris van Justitie en minister van Verkeer en Waterstaat.<sup>1</sup> Blijkbaar is het management van een professionele organisatie geen eenvoudige opgave, ook niet voor een zeer ervaren bestuurder van elders. Zeevalkings observatie lijkt een belangrijke waarschuwing in de huidige politieke cultuur, waar de drang om professionals in de publieke dienst te sturen en te controleren almaar sterker wordt.<sup>2</sup> Concrete manifestaties van deze cultuur zijn de opkomst van prestatiecontracten, toezichtarrangementen, de import van managers van buiten, niet zelden met weinig kennis van de professie, en allerlei vormen van beleid, gericht op meer competitie, betere dienstverlening, focussing, strategische speerpunten, protocollisering, transparantie en verantwoording, INK-achtige kwaliteitszorg of een dynamischere allocatie van geld.

De klachten vanuit professionele organisaties over de gevolgen van deze drang tot beheersing zijn niet van de lucht: meer bureaucratie, meer

paperasserie, steeds minder tijd voor het echte professionele werk; veel managementinstrumenten die verworden tot papieren ritueel en dus niets bijdragen tot een beter functionerende organisatie. Kortom, de spanning tussen management en professionals lijkt groot te zijn. In dit artikel onderwerp ik deze spanning aan een nadere analyse. Het artikel is eenvoudig opgebouwd. Eerst geef ik aan dat management binnen professionele organisaties een probleem kan zijn. Vervolgens beargumenteer ik dat management ook oplossend vermogen heeft. Vanuit dit ambigue beeld kom ik tot een paar aanbevelingen.

#### ENERZIJD: MANAGEMENT ALS PROBLEEM

In schema 1 zijn een paar belangrijke verschillen tussen management en professie samengevat.<sup>3</sup> Ik spreek hier verder van het politiek-managerial systeem (politici, bestuurders, managers) en het professionele systeem (professionals). Wie precies tot welk systeem moet worden gerekend is niet altijd duidelijk. Om een voorbeeld te noemen: het Ministerie van Justitie behoort tot het politiek-managerial systeem en zal de Raad voor de Rechtspraak wellicht beschouwen als onderdeel van het professionele systeem. Vanuit het perspectief van een rechtbank kan dit anders zijn: de rechtbank representeert de professie, de Raad het politiek-managerial systeem. Een individuele rechter kan het weer anders zien: hij of zij is de professional, het gerechtshof is onderdeel van het politiek-managerial systeem. Iets dergelijks geldt voor de trits Ministerie van Onderwijs – College van Bestuur van een universiteit – Decaan van een faculteit of voor de trits Ministerie van Volksgezondheid – Raad van Bestuur van een ziekenhuis – divisiedirectie. Op de relevantie van deze constatering kom ik later terug. Ter toelichting op dit schema, het volgende.

#### *Complexiteit*

Binnen het politiek-managerial systeem is er vaak een lage tolerantie voor de inhoudelijke complexiteit van de professie. Dit is bijna onontkoombaar: de kennis binnen en de *span of control* van dit systeem is onvoldoende om aan deze complexiteit recht te doen. Wordt er desondanks gestuurd, dan zal deze sturing zich veelal niet richten op de inhoud van de professie — op dat punt wint de bestuurder het bijna nooit van de professional — en ligt een vlucht voor de hand in procedures (1NK-achtige kwaliteitssystemen, protocollen) en structuren (organisatieveranderingen). Voor de professional zijn dit vaak secundaire zaken, waardoor de perceptie ontstaat dat managerial aandacht vooral tot veel bureaucratie en gedoe leidt. Sommige professionele organisaties (politie, onderwijs) krijgen de ene na de andere

<i>Management</i>	<i>Professie</i>	<i>Oordeel professie over management</i>
Lage tolerantie voor inhoudelijke complexiteit; focus op procedures, structuren.	Hoge tolerantie voor inhoudelijke complexiteit.	Creëert bureaucratie.
Lage tolerantie voor variëteit, accent op uniformiteit.	Hoge tolerantie voor variëteit.	Te veel <i>one size fits all</i> . Geen aandacht voor relevante verschillen.
Lage tolerantie voor ambiguïteit en meervoudigheid; accent op éénvoudigheid, kwantificeerbaarheid.	Hoge tolerantie voor ambiguïteit en meervoudigheid.	Leidt tot deprofessionalisering.
Planmatige veranderingen.	Emergente veranderingen.	Belemmert professioneel ondernemerschap.

SCHEMA I *Spanningen tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem*

grootschalige structuurwijziging over zich heen. Dit behoeft niet te verbazen: naarmate de politieke attentie voor een sector toeneemt, neemt de intensiteit van procedurele en structurele interventies ook toe.

Ik teken hierbij aan dat veel interventies vanuit het politiek-managerial systeem een hoog *feel good*-gehalte hebben. Er wordt bijvoorbeeld gepleit voor meer transparantie, meer verantwoording of meer kwaliteit. Stuk voor stuk zijn dit pleidooien waar geen redelijk denkend mens tegen kan zijn. In het professionele systeem vertalen deze zich echter in procedures, structuren en plannen, en voeden ze de perceptie dat de bureaucratie weer is toegenomen. Dit is een belangrijke wetmatigheid: *feel good policies* en andere goede bedoelingen in het politiek-managerial systeem verworden tot bureaucratie in het professionele systeem.

De wetmatigheid verklaart waarom de klachten onder professionals over de toenemende bureaucratie zo sterk zijn, er vanuit het politiek-managerial systeem toezeggingen komen deze te reduceren en de bureaucratie desondanks toeneemt. Bureaucratie ontstaat door goede bedoelingen, niet omdat iemand op enig moment besluit meer bureau-

cratie te creëren. Denk in dit verband aan de telefoonboeken vol cijfers die sommige professionele organisaties moeten produceren in het kader van *feel good values* als transparantie en verantwoording.<sup>4</sup>

#### *Variëteit*

Veel professionele organisaties kennen een sterke variëteit (de bekende voorbeelden zijn hier het ziekenhuis en de universiteit). Vanuit professioneel perspectief is het van groot belang aan deze variëteit recht te doen. Vanuit professioneel perspectief is technische natuurkunde iets geheel anders dan civiele techniek (universiteit) en is oncologie iets heel anders dan neurologie (ziekenhuis). Vanuit managerial perspectief is het uiteraard ondoenlijk om aan al deze verschillen recht te doen en is er een sterke prikkel om te streven naar uniformiteit. Een eenvoudig voorbeeld: in rankings van universiteiten wordt vaak gebruik gemaakt van aantallen wetenschappelijke publicaties of citaties. Vanuit politiek-managerial perspectief wellicht begrijpelijk, maar vanuit professioneel perspectief is de betekenis hiervan beperkt. Een citatie of publicatie heeft in het ene vakgebied een geheel andere betekenis dan in het andere vakgebied. Wie deze bij elkaar optelt, vergelijkt appels met peren. Wie door dergelijk rankings wordt gedwongen zich naar de publicatiecultuur van een ander vakgebied te gedragen, heeft het oordeel over het politiek-managerial systeem snel klaar: een te sterk accent op het *one size fits all*-denken en te weinig aandacht voor relevante verschillen tussen professionals.

#### *Ambigüiteit en meervoudigheid*

Meervoudigheid duidt op het verschijnsel dat veel professionele dienstverlening moet voldoen aan onderling strijdige eisen. Dit geeft aan de professie vaak een zekere ambigüiteit. Kenmerkend voor de professional is dat hij hiermee kan omgaan. Het ziekenhuis moet wachtlijsten wegwerken, maar beseft tegelijk dat deze wachtlijsten een positieve functie kunnen hebben: ze leiden tot – bijvoorbeeld – kostenbesparing of creëren bezinningstijd. De muskusrattenvanger moet ratten vangen, maar beseft dat hij ze soms moet laten lopen om te voorkomen dat de resterende ratten teveel ruimte krijgen en zich hierdoor sneller vermenigvuldigen. De politieagent moet overtredingen sanctioneren, maar beseft dat een gesprek met de burger soms meer effect sorteert dan het uitschrijven van een boete.

Het ziekenhuis dat wachtlijsten in stand houdt, de rattenvanger die geen ratten vangt en de politieagent die zijn aantal boetes per jaar niet haalt: stuk voor stuk kunnen het voorbeelden zijn van uiterst professioneel gedrag. Vanuit managerial perspectief is er vaak een lage tolerantie voor

ambiguïteit en, inherent hieraan, de neiging te focuseren op één criterium of enkele criteria waaraan de professionele prestatie moet voldoen, en dan uiteraard liefst criteria die eenduidig te definiëren en te kwantificeren zijn.

### *Emergente verandering*

Veel vernieuwing binnen professionele organisatie komt emergent — van onderaf — tot stand. In de bekende film *Être et Avoir* wordt een beeld geschetst van George Lopez, die onderwijzer is op een kleine school in de Auvergne.<sup>5</sup> Wie de film ziet, geraakt onder de indruk van het grote aantal onderwerpen waarmee Lopez zich bezighoudt: begeleiding van leerlingen van wie de ouders ernstig ziek zijn; leerlingen met gedragsproblemen;

*De intelligentie binnen  
professionele organisaties  
is van bovenaf  
moeilijk zichtbaar*

leerlingen met leerproblemen; ouders die onzeker zijn over hun wijze van opvoeding, over hun manier van huiswerkbegeleiding, enz. Dankzij zijn professionaliteit en ervaring heeft Lopez geleerd met al deze situaties om te gaan. De film laat zien dat de intelligentie bij

professionele organisaties onderin zit: professionals worden als eersten geconfronteerd met problemen in de praktijk en zullen dan ook als eersten prikkels ondervinden om hiervoor innovatieve oplossingen te bedenken. Deze ontstaan emergent — van onderaf. Vaak geldt zelfs dat deze innovaties (en, meer in het algemeen, de intelligentie binnen professionele organisaties) van bovenaf moeilijk zichtbaar zijn.

Vanuit politiek managerial perspectief is er een sterke prikkel om meer planmatig te werken. Via een plan/do/check/actcyclus wordt een verandering ontworpen en wordt een poging gedaan deze daadwerkelijk in te voeren. *Best case* is dat deze verandering aansluit bij emergente innovaties. *Worst case* is dat deze verandering lopende innovatieprocessen verstoort. Wanneer dit het geval is, zal de kritiek vanuit het professionele systeem zijn dat de fixatie op planmatige verandering het professionele ondernemerschap verdrijft.

*Management is the problem, not the solution*, kan — parafraserend op Ronald Reagan — de conclusie van het bovenstaande zijn. Stel nu dat er binnen het politiek-managerial systeem sterke sturingsambities zijn en dat er pogingen worden gedaan het gedrag van professionals te sturen. Wat is de optelsom van de bovenstaande effecten op de wat langere termijn? Op een denkbeeldig spectrum zijn twee uitersten denkbaar.

- \* Sturing van professionals *ritualiseert*. Een bekend verschijnsel in professionele organisaties: de professional wordt geconfronteerd met plannen, veranderingen, strategische beleidsdocumenten, missies en nieuwe procedures en weet deze uiteindelijk op het meest operationele niveau te ontwijken of te blokkeren (als hij deze plannen al kent). Hierdoor ontstaan in een organisatie twee geheel verschillende systemen. Het politiek-managerial systeem, met zijn plannen, beleid, strategie en procedures en de professionele werkelijkheid die hiermee weinig van doen heeft. Dit verklaart waarom buitenstaanders — consultants, nieuwe stafmedewerkers, leden van een Raad van Toezicht — professionele organisaties soms zo moeilijk kunnen doorgronden. De werkelijkheid van een bestuurscollege en van de beleidsdocumenten kan sterk afwijken van de werkelijkheid in de professionele eenheden. Wie een werkelijkheid niet kan doorgronden, valt terug op formele documenten, procedures en structuren en kan hiermee de ritualisering versterken.
- \* In de tweede plaats kan een organisatie *imploderen*. De eisen die aan veel professionals worden gesteld, veranderen voortdurend. Denk bijvoorbeeld aan de leraar en de agent, die in de maatschappij veel meer functies vervullen dan vroeger. Naarmate het aantal functies dat de professional in de samenleving vervult, toeneemt, stijgt vaak ook de politiek-managerial aandacht voor de professional en ontstaat een sterke neiging hem of haar te willen aansturen. Voor de individuele professional kan dat een klempositie creëren: enerzijds worden de eisen in de dagelijkse praktijk steeds hoger, anderzijds neemt de politiek-bestuurlijke bemoeienis ook toe (met de negatieve gevolgen uit schema 1). Het gevolg kan bijvoorbeeld zijn dat professionals op grote schaal de organisatie verlaten en elders hun heil zoeken (zoals op bepaalde plaatsen in de zorg het geval lijkt te zijn), of dat de prestatie van de organisatie sterk terug loopt.

#### ANDERZIJD: MANAGEMENT ALS OPLOSSING

*So far so good*. Het bovenstaande geeft aan welke negatieve invloed het politiek managerial systeem kan hebben op het professionele systeem. Het is een beeld dat voor veel professionals herkenbaar zal zijn, maar er is ook een ander beeld.

Professionals hebben autonomie nodig om hun professie te kunnen uitoefenen en goede professionals zullen deze autonomie gebruiken om tot een zo goed mogelijke prestatie te komen. Autonomie kan echter ook worden gebruikt als legitimatie voor een sterke *underperformance*. Dit

is de bekende paradox van professionele organisaties: autonomie is een noodzakelijke voorwaarde voor goed presteren, maar biedt tegelijk de mogelijkheid onderpresteren en volstrekte geslotenheid voor maatschap-

*De autonomie van  
een professionele organisatie  
kan verworden  
tot geslotenheid*

pelijke ontwikkelingen te legitimeren. Een beroep op professionele waarden als de academische vrijheid (universiteit) of rechterlijke onafhankelijkheid (rechtbank) kan volstrekt terecht zijn, maar kan ook een professionele drogreden zijn. Bovendien, tussen de professionals

heerst vaak het beginsel van de non-interventie: de professional is niet geneigd de ander aan te spreken op de kwaliteit van de prestatie, onder de voorwaarde dat de ander hem of haar ook niet aanspreekt.

Management kan in een dergelijke context ook een oplossing zijn. Ik noem drie positieve functies van management binnen professionele organisaties.

#### *Verbetering van de organisatorische hygiëne*

Dit is een vorm van management die veelal op de minste weerstand kan rekenen: het op orde brengen en houden van basale managementfuncties, die vaak een directe bijdrage leveren aan verbetering van de omgeving waarin de professional functioneert. Een goed personeelsbeleid bevordert dat een organisatie goede mensen in huis haalt, wat op langere termijn goed is voor de professionele prestatie van een organisatie. Goed en efficiënt beheer van de middelen voor apparatuur voorkomt verspilling, en voorkomt daarmee verlies aan menskracht. Binnen het publieke domein zijn er nog altijd organisaties aan te treffen die dergelijke basale managementfuncties niet op orde hebben – management wordt als corvee beschouwd – en hiervan de wrange vruchten plukken.

#### *'Trade offs' met andere waarden*

Professionals moeten zich – zo luidt een populaire wijsheid – zo veel mogelijk met de kern van de professie bezighouden en zo min mogelijk met andere aangelegenheden. De arts moet opereren, de docent moet lesgeven en de politieagent moet boeven vangen. Hoe meer management, hoe minder tijd voor het echte professionele werk.

Een professie is echter nooit stabiel, maar ontwikkelt zich. In de afgelopen decennia zijn veel professionals in het publieke domein geconfronteerd met de opkomst van nieuwe waarden, die aanvankelijk soms als een inbreuk werden gezien op de kern van de professie. Veelal is echter een

afweging noodzakelijk tussen deze waarden en traditionele professionele waarden. Ik noem drie voorbeelden.

- \* *Communicatie*. De professional dient niet alleen de inhoud van de professie te beheersen, maar ook over belangrijke communicatieve vaardigheden te beschikken. Denk aan het belang dat de rechtspraak toekent aan bejegening: niet alleen een goede uitspraak, ook een goede bejegening van de spelers in de rechtszaal. Is een professional die kwaliteitsvol juridisch werk levert, maar niet over de competenties beschikt om deze spelers goed te bejegenen, een goede professional? Een dergelijke vraag kan ook worden gesteld aan andere professionele organisaties in het publieke domein zoals ziekenhuizen, universiteiten en politieorganisaties.
- \* *Kosteneffectiviteit*. De professional dient niet alleen de inhoud van de professie te beheersen, maar dient zich ook de vraag te stellen wat de kosteneffectiviteit van zijn werkzaamheden is. Denk hier aan de gevolgen van massificatie van veel dienstverlening. De stijging van het aantal studenten of rechtzoekenden kan professionals dwingen vraagstukken van kosteneffectiviteit te incorporeren in de professionele waarden, meer dan in een situatie waarin dienstverlening zich tot enkelen beperkt.
- \* *Integraliteit*. Hier gaat het om de vraag hoe de werkzaamheden van een professie zich verhouden tot die van andere professionals. In een moderne samenleving is alles met alles verweven en dat geldt dus ook voor de verschillende professies. Denk aan de justitieketen: wanneer iedereen in deze keten zijn eigen schakel optimaliseert, kan het gevolg zijn dat de keten als geheel suboptimaal functioneert. In de wetenschap ontstaat op een aantal gebieden een steeds sterkere behoefte aan multi- of interdisciplinair onderzoek, omdat belangrijke ontwikkelingen zich voordoen op de grens van wetenschapsgebieden. Soms ontstaat dat spontaan, soms gaat dat zo sterk tegen gevestigde belangen in, dat interventies van derden noodzakelijk zijn.

De opkomst van deze en andere waarden dwingt de professional om vaker *trade offs* te maken, tussen bijvoorbeeld kwaliteit en kosteneffectiviteit, of tussen kwaliteit en samenwerking (zie de noot voor een nuancering<sup>6</sup>).

Deze inbreng van andere waarden kan vanuit de professie komen, zonder managerial interventies. Het professionele systeem kan echter zo gesloten zijn, dat het totaal niet sensitief is voor deze andere waarden. Wanneer professionals zich op het standpunt stellen dat zij zich behoren



te beperken tot de kern van de professie, en dat communicatie een zaak is van de afdeling Voorlichting, kosteneffectiviteit een zaak van de afdeling FEZ en integraliteit zelfs in het geheel niet aan de orde is, roepen zij de managerial interventies over zich af.

#### *Doorbreken van de professionele waarden*

Deze politiek-managerial interventies kunnen nog verder gaan: ze betreffen niet een *trade off* tussen professionele en andere waarden, maar doorbreking van bestaande professionele waarden. Kent een professionele organisatie voldoende variëteit (en dus voldoende verschillende opvattingen over de professie), dan kunnen professionele standaarden zich ontwikkelen in de confrontatie tussen professionals. Is hiervan geen sprake, dan kunnen zich binnen professionele organisaties opvattingen nestelen, die in onvoldoende mate ter discussie worden gesteld. De autonomie van een professionele organisatie verwordt tot geslotenheid. In een gesloten cultuur neigen professionals tot advocatief redeneren (de bestaande werkelijkheid wordt, ook bij disfunctioneren, verdedigd met een beroep op professionele standaarden en waarden) of tot externaliseren (disfunctioneren wordt erkend, maar verklaard vanuit externe, door de professional niet te beïnvloeden, factoren). Voorbeeld: binnen de sector van het gevangeniswezen was de gedachte dat twee gevangenen op een cel worden geplaatst. heel lang moeilijk bespreekbaar. Voor velen in deze sector was een belangrijk aspect van de professie dat iedere gevangene altijd over een eigen cel beschikt. Management kan hier een *challenging*-functie hebben: het ter discussie stellen van opvattingen die te diep zijn geworteld binnen de professionele organisatie.

#### HET RISICO VAN EEN VRUCHTELOZE SPANNING

De bovenstaande analyse leidt niet tot een eenduidige conclusie over de wenselijkheid van meer of minder management. Ze laat veeleer zien hoe lastig het is tot oordeelsvorming te komen over de voor- en nadelen van politiek-managerial interventies.

- \* Wanneer de staatssecretaris van Onderwijs besluit dat er door de universiteiten meer moet worden geconcurrerd om onderzoeksgelden, is dit dan bevorderlijk voor de vitaliteit van het wetenschappelijke onderzoek of zal dit slechts leiden tot nog meer bureaucratie en paperasserie om onderzoeksfinanciering te verwerven?
- \* Wanneer artsen zich verzetten tegen de invoering van een elektronisch patiëntendossier, is dit dan een teken van onvoldoende wil tot samen-

werking met andere professionals, of hebben de initiatiefnemers onvoldoende oog voor de risico's van dergelijke dossiers op de professionele werkvloer?

- \* Wanneer er een roep is om een structuurverandering van de politieorganisatie, is dit dan een vlucht van politici met overspannen sturingsambities in de zoveelste structuurwijziging of een sine qua non voor een beter functionerende politie?

Steeds geldt: beide opvattingen kunnen juist zijn. Het probleem is nu dat in het politiek-managerial systeem en het professionele systeem vaak verschillende opvattingen zullen domineren. In het politiek-managerial systeem domineert — bijvoorbeeld — het idee dat concurrentie om onderzoeksgelden tot meer kwaliteit leidt, dat elektronische patiëntendossiers tot betere en goedkopere dienstverlening leiden en dat een betere politie gebaat is bij een structuurwijziging. De kans is groot dat in het professionele systeem geheel andere opvattingen domineren: concurrentie leidt tot meer bureaucratie, elektronische patiëntendossiers vertroebelen zicht op de professionele werkvloer en structuurwijzigingen leiden tot reorganisatie die slechts het zaad zal zijn voor de volgende reorganisatie. Twee verschillende waarheden en *never the twain shall meet*.

#### DE NOODZAAK VAN 'CHECKS AND BALANCES' TUSSEN MANAGEMENT EN PROFESSIONALS

Tot welke aanbevelingen leidt dit alles? 'Minder management' lijkt me te eenvoudig en naïef. Te eenvoudig omdat management ook positieve functies heeft en naïef omdat de drang vanuit het politiek-managerial systeem om *feel good*-beleid te blijven ontwikkelen erg sterk is.

Als de analyse in dit artikel — er zijn te weinig verbanden tussen de beide systemen — juist is, dan is de essentie van een aanbeveling ook gegeven: versterk de relaties tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem. Voorkom dat dit twee aparte werelden worden die allebei hun eigen waarheid hebben. Hoe sterker de relaties tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem, hoe groter de kans dat informatie over de bureaucratische effecten van *feel good*-beleid het politiek-managerial systeem bereikt. Hoe sterker deze relaties, hoe minder groot de kans dat professionele autonomie verwordt tot geslotenheid.

Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat er voldoende *checks and balances* zijn tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem. Indien de bemoeienis vanuit het politiek-managerial systeem

met professionals toeneemt, dan is het zaak dat het professionele systeem voldoende tegenwicht biedt, op alle niveaus die ik aan het begin van dit artikel noemde (in het voorbeeld: de Raad voor de rechtspraak en het

*Professionele  
organisaties dienen  
te investeren  
in weerbaarheid*

gerecht; het College van Bestuur en de decaan van een faculteit; de Raad van Bestuur van een ziekenhuis en de directie van een divisie). Dit alles leidt tot een paradoxale conclusie: de negatieve effecten van management op de professie vergen dat professionele organisaties

meer investeren in management, zij het dat het hier gaat om management vanuit kennis van de professie. Dit kan 1. een tegenwicht zijn voor het politiek-managerial systeem, 2. management relativeren wanneer het verwordt tot bureaucratie en ritueel, 3. bevorderlijk zijn voor het realiseren van de positieve functies van management en is 4. ook bevorderlijk voor het gezag van een bestuurlijk echelon onder professionals. Concrete acties voor professionele organisaties kunnen zijn:

- \* Beschouw kennis van en het vermogen tot managerial handelen als onderdeel van de professie. Enig gevoel voor de politiek-managerial rationaliteit heeft vrijwel iedere professional in publieke dienst nodig.
- \* Investeer voldoende in bestuurlijk-managerial potentieel, in voldoende professionals die tot intelligent politiek-managerial handelen in staat zijn, bestuurlijke sleutelrollen kunnen vervullen en dat niet als een vorm van corvee zien. Alleen dan kan het professionele systeem de confrontatie met het politiek-bestuurlijke systeem aan, zowel binnen de professionele organisatie als tussen de professionele organisatie en haar omgeving.
- \* Investeer in kennisontwikkeling inzake het bijzondere karakter van management in publieke, professionele organisaties. Enige tijd geleden bekritiseerde Henry Mintzberg de MBA-opleidingen, die veel te veel standaardrecepten aanreiken.<sup>7</sup> Juist omdat management in professionele organisaties verre van eenvoudig is, kan er een sterke neiging zijn in standaardrecepten te vluchten omdat die houvast lijken te bieden. De kans is groot dat management dan verwordt tot een probleem.
- \* Zorg dat er op alle bestuurlijke niveaus voldoende *checks and balances* zijn tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem. Een bestuurlijk echelon dat professionals ontbeert – bijvoorbeeld omdat de voorkeur uitgaat naar uitsluitend bestuurders van buiten de professie – zal ten minste twee problemen creëren: het is

onvoldoende in staat om, vanuit kennis van de professie, tegenwicht te bieden aan het politiek-bestuurlijke systeem en zal onvoldoende gezag hebben binnen het professionele systeem.

Investeren professionele organisaties niet in hun weerbaarheid in de confrontatie met politiek en management, dan roepen ze de politiek-managerial interventies over zich af. Er rest dan slechts een vruchteloos klagen over en zuchten onder het politiek-managerial juk.

#### Noten

- 1 Hans Bronneman, In memoriam Henk Zeevalking, in *Delta. Weekblad van de Technische Universiteit Delft* (2005), nr. 7, p. 7
- 2 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Bewijzen van goede dienstverlening*, Amsterdam 2004
- 3 Voor literatuur over het management van professionals verwijs ik naar het klassieke werk van Henri Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs 1979; verder: Hans de Bruijn en Ernst ten Heuvelhof, *Management in netwerken*, Utrecht 2000; Russell D. Lansbury, *Professionals and management: A study of behaviour in organizations*. Englewood Cliffs, 1978. Marcel J. Wanrooy, *Leidinggeven tussen professionals*, Schiedam 2003
- 4 Dit wordt *mushrooming* genoemd, Hans de Bruijn, *Prestatiemeting in de publieke sector*, Utrecht 2002
- 5 *Être et Avoir*, onder regie van Nicolas Philibert, 2003
- 6 Hierbij past natuurlijk de kanttekening dat een dergelijke afweging soms juist niet gewenst is; kenmerk van een rechter is bijvoorbeeld dat hij soms ook ongevoelig is voor maatschappelijke opinies of vraagstukken van kosteneffectiviteit juist niet in de afwegingen betreft. Zoals gezegd, een ziekenhuis kan weigeren een wachtlijst in te korten, tegen maatschappelijke opinies in. Een non-communicatieve en niet sensitieve houding ten opzichte van deze opinies is dan een teken van professionaliteit.
- 7 Henry Mintzberg, *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing*, Londen 2004