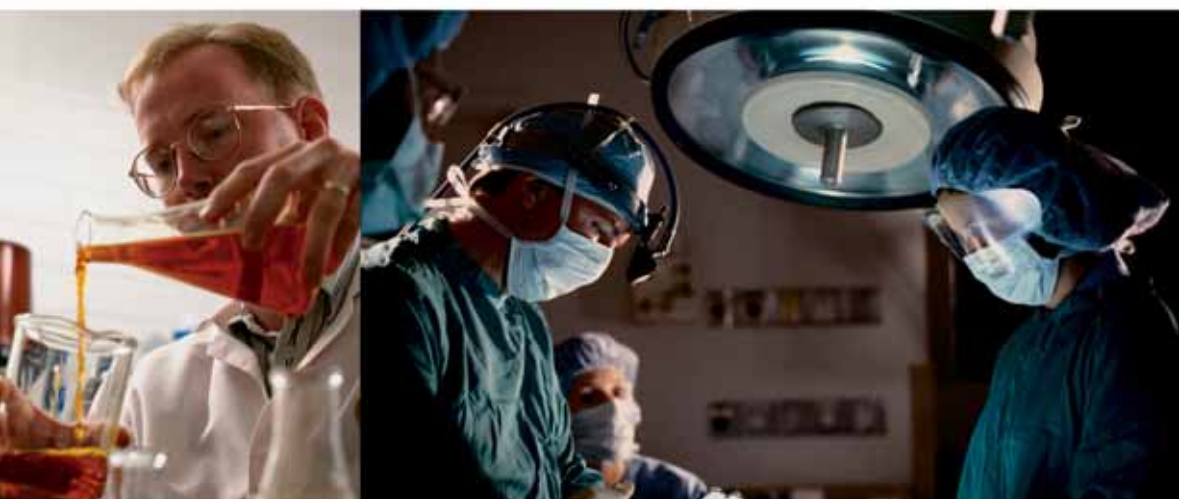


HANS DE BRUIJN



MANAGERS *en* PROFESSIONALS



Over management als probleem
en als oplossing

Managers en professionals

Managers en professionals

Over management als probleem en als oplossing

Hans de Bruijn



Meer informatie over de uitgaven van Sdu Uitgevers vindt u op www.sdu.nl.

Voor vragen kunt u terecht bij Sdu Klantenservice: www.sdu.nl/service.

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

telefoon: (070) 378 98 80.

© 2008 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Drukwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN: 978 90 5261 690 2

NUR: 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

1 ZE KUNNEN NIET MET ELKAAR EN ZE KUNNEN NIET ZONDER ELKAAR	1
Een boek over professionals en managers	1
De arts moet opereren, de docent moet lesgeven en de agent moet boeven vangen ...	2
... dus zijn managers overbodig	2
... dus zijn managers noodzakelijk	3
Twee eerste conclusies	4
Er zijn managers en er zijn managers en er zijn professionals en er zijn professionals	4
Veel professionals zijn ook manager	5
Derde conclusie	6
Over dit boek	6
2 MANAGEMENT ALS PROBLEEM	9
Eerste kenmerk: <i>tacit knowledge</i> – een professional ziet zijn eigen intelligentie niet	9
Wat betekent tacit knowledge voor management?	16
Ook management is een tacit activiteit: in een professionele organisatie gaat veel vanzelf	16

Managers beschadigen de verborgen intelligentie van de professionele organisatie	17
Managers willen expliciteren – expliciteren is overbodig gedoe en zelfs risicovol	19
Hoe meer tacit knowledge, des te meer managers vluchten in processen en structuren	20
Tweede kenmerk: variëteit en ambiguïteit	21
Management is beheersing: de wonderbare vermenigvuldiging van het management	21
‘One size fits all’ – op woensdag eten we allemaal bloemkool	22
Managers slaan de professie uit het lood	23
Derde kenmerk: spontane verandering	25
Managers zijn blind voor spontane veranderingen	27
De tragiek van management als probleem	28
3 MANAGEMENT ALS OPLOSSING	31
Van slechte organisatorische hygiëne tot professionele slonzigheid	31
Tacit knowledge kan bedrieglijk zijn: drie klassieke fouten van professionals	34
De onderlinge professionele controle fungeert niet ...	36
... want de professionele habitat is te gefragmenteerd	36
... want de professionele habitat is te hiërarchisch	37
... want het non-interventiebeginsel doet zijn werk	37
Dus zijn procedurele en structurele interventies zinvol	39
Variëteit en het probleem van onvoldoende samenwerking	40
Een professional koestert zijn autonomie, waardoor samenwerking vaak problematisch is	41
Massificatie en de nieuwe waarde van productiviteit	42
Veranderen	44
Autonomie verwordt tot geslotenheid – defensief en advocatief gedrag	44
Individuele professionaliteit is niet hetzelfde als collectieve professionaliteit	46
De individuele professional ziet niet altijd de collectieve gevolgen van zijn gedrag	48
De emancipatie van de ondersteuning: ook ondersteuners zijn professional	50

4 STRATEGIE	53
Zonder strategie vaart niemand wel	53
<i>Lips and hips</i> : geen strategie, prima prestaties	54
De strategieparadox en ongewenste, emergente ontwikkelingen	56
Waarom strategievorming-van-bovenaf al snel een zouteloos proces wordt	57
Strategie als oorsprong van andere managementfuncties – ook al zouteloos	59
Wat kunnen managers doen?	62
Eén. De voedingsbodem voor emergentie: mensen en processen	62
Twee. Strategievorming is vaak <i>reframing</i> van het bestaande – en dat is functioneel	65
Drie. De strategie heeft beperkte invloed op de operatie – en zo hoort het	68
Vier. Strategievorming-van-bovenaf kan zich richten op de secundaire processen	71
Vijf. Waarom top-downstrategieën noodzakelijk kunnen zijn en zelfs werken	72
Het bekende plaatje van Henri Mintzberg en waarom het misleidend kan zijn	75
5 KWALITEIT	81
Kwaliteitsmanagement als <i>contradictio in terminis</i>	81
Rammelen aan het begrip kwaliteit: meervoudige en onbeheersbare kwaliteit	84
Codificeren en protocolleren is een belediging voor de professional	87
Codificeren en protocolleren zijn <i>sine qua non</i> voor goede dienstverlening	89
Hoe codificatie en kwaliteit zich tot elkaar kunnen verhouden: zes verschillende beelden	92
Waarom werkt codificatie soms?	93
Van codificatie naar interactie	95
Visitaties: hoe ze meestal vorm krijgen	98
Masculiene en feminiene visitaties	99
Visitaties en het risico van decorumschade	105
Samengevat	107

6 SAMENWERKING	109
De professionele organisatie als eilandenrijk en lappendeken	109
Eén. Spontane coördinatie: zwermgedrag, termietenheuvels en professionals	110
Coördinatie zonder managers: opensourcegemeenschappen	113
Management van zwermgedrag en termieten vernietigt spontane coördinatie	115
Professionals zijn geen termieten – de vergelijking met opensourcegemeenschappen gaat vaak mank	118
Twee. De professionele organisatie is vaak een lappendeken – en behoort dat te zijn	120
Waarom de lappendeken ontstaat: door ondernemend gedrag	124
Twee mooie metaforen: het tapijt en de Chinese encyclopedie	126
Drie. Een integrale aanpak-hier levert altijd verkokering-daar op	127
Vier. Coördinatie als bezweringsformule voor het professionele tekort	129
Wat kunnen managers doen?	130
Wat betekent dit voor de rol van managers?	131
Aangrijpingspunten: structuur, proces, waarden van de individuele professional	132
Houtje-touwjtje: een onvolmaakt assemblageproces	134
Wantrouw modellen met <i>grand designs</i>	136
7 KENNIS EN INNOVATIE	141
Kennis is de essentie van de professionele organisatie ...	141
... dus zijn er weinig kansen voor de manager	142
De cirkelgang van kennismangement	145
Soms is codificatie zinvol. Als professionals het zinvol vinden	151
Kennismangement is een proces	154
Het wiel wordt steeds opnieuw uitgevonden – en dat is vaak geen enkel probleem	156
<i>Benchmarken</i> kan verworden tot karaoke – een slechte kopie van de werkelijkheid	157
Innovatie	160
Twee tegengestelde opvattingen over innovatie – die allebei waar zijn	160
Never the twain shall meet	163
Behalve in de <i>ambidextrous</i> organisatie	165
Wat kunnen managers doen?	167

8 PRESTATIES	169
Prestatiesturing: spreadsheetmanagement of respect voor de professie?	169
Het ABC van prestatiesturing: positieve en perverse effecten	171
De Wet van de afnemende effectiviteit: hard afrekenen op prestatie, dus meer pervers gedrag	175
De Wet van de <i>mushrooming</i> : systemen dijen uit	178
Waarom geperverteerde systemen toch blijven bestaan	179
Wat kunnen managers doen?	182
Eén. Beperkte impact: niet alles afrekenen op prestatie	183
Twee. Interactie: prestatiemeting is het resultaat van interactie met de professional	184
Drie. Ruimte voor decentrale afwijkingen – geen integraal en consistent systeem	184
Vier. Tolerantie voor variëteit – strijdige definities, strijdige systemen	186
Vijf. Betekenisgeving en interpretatie zijn processen – tolereer strijdige interpretaties	189
Een genuanceerd beeld	191
9 VERANDERING	193
Stroperige verandertrajecten	193
Veranderen in de voorgaande hoofdstukken	193
Waarom verandering (bijna) altijd stroperig is	194
Hoe daadkrachtige managers de stroperigheid zelf creëren	195
Van project naar proces	197
Wat kan een manager doen?	198
Eén. Problemen verbreden	198
Twee. Niet rammen of preken, maar aanbieden van multi-issueprocessen	199
Drie. Het proces moet het werk doen	202
Vier. Ramkoers helpt – maar wel de intelligente variant	204
Vijf. Een verandering is succesvol als de betrokken spelers haar succesvol vinden	205
Waarom PDCA niet werkt en toch aantrekkelijk is	208
De onzichtbaarheid van processen	210

TO DE MANAGING PROFESSIONAL	213
Voorbij de <i>one-handed</i> organisatie	213
De managing professional	214
NOTEN	217

1

Ze kunnen niet met elkaar en ze kunnen niet zonder elkaar

Een boek over professionals en managers

Dit boek gaat over een moeizame relatie: die tussen managers en professionals. Professionals zijn degenen die in onze samenleving het 'echte werk' doen, zoals dat heet. Het zijn ingenieurs, rechters, artsen, docenten, politieagenten, acteurs, piloten en ga zo maar door. Ze onderhouden de kerncentrale, wijzen vonnissen, doen operaties, geven onderwijs, vangen boeven en ze ontroeren en vervoeren ons. Hun werk vraagt vaak specialistische kennis, die ze alleen door het voortdurend opdoen van ervaring kunnen onderhouden. Voor veel professionals – niet voor alle – is de professie bovendien een soort roeping: ze zijn sterk gemotiveerd omdat ze van hun werk houden.

In de afgelopen decennia zijn professionals steeds sterker geconfronteerd met managers: niet-professionals, die de professionele organisatie besturen en beheren. De bekende klacht is dat er te veel managers zijn, dat ze het te veel voor het zeggen hebben, terwijl ze veel te weinig van de professie weten. De toegevoegde waarde van al die managers is voor veel professionals niet duidelijk – zeker niet van managers die van buiten de professie komen. Management levert gedoe op en waar managers het voor het zeggen hebben, gaat niets meer vanzelf.

De arts moet opereren, de docent moet lesgeven en de agent moet boeven vangen ...

Het is een veel vernomen wijsheid die veel professionals zal aanspreken en die moeiteloos kan worden aangevuld voor andere professionals. De professional moet zijn werk kunnen doen, zo is de gedachte, en moet zo min mogelijk last hebben van organisatorisch en bureaucratisch gedoe. Wie complexe taken uitvoert, heeft autonomie nodig en heeft recht op het vertrouwen dat hij deze taken goed zal uitvoeren. De individuele professional is bovendien altijd ingebed in de professionele beroepsgroep, met haar eigen codes, die bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Er is dus via de medeprofessionals altijd controle op de werkzaamheden van de professional. En er is zoiets als beroepseer: professionals kennen een sterke inhoudelijke motivatie en trots. Ze zullen zich dus per definitie inspannen om het zo goed mogelijk te doen. Geef professionals de ruimte en zij kunnen hun beroepseer gestalte geven.

En dan is er nog iets. De samenleving waarin professionals werken wordt steeds ingewikkelder en ook steeds veeleisender. De docent en politieagent krijgen steeds nieuwe maatschappelijke problemen op hun bord. De ingenieur en rechter hebben steeds meer te maken met kritische en wantrouwende burgers. De acteur met minder vanzelfsprekende financiering dan vroeger, de piloot en de arts met steeds nieuwe technologie, die nieuwe eisen aan hun kennis en kunde stelt. Hoe veeleisender een samenleving, des te meer autonomie een professional dient te hebben, om aan al deze eisen tegemoet te kunnen komen.¹

... dus zijn managers overbodig

Dat gedoe van zojuist wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door bestuurder en managers. Managers hebben minder kennis van de professie dan hun ondergeschikten en vluchten dus al snel in zinloze protocollen, plannen en procedures. De arts moet zijn werkzaamheden registreren met behulp van DBC's (diagnose-behandelcombinaties), die niet passen bij de complexiteit van zijn werk. De agent zit een groot deel van zijn tijd op het bureau om formulieren in te vullen. De docent krijgt de ene na de andere vernieuwing over zich heen, die bestuurlijk gezien prachtig zijn, maar professioneel bezien een ramp. De afkeer van managers kan soms zeer groot zijn. Geert Mak formuleert het mooi: 'De Republiek der Verenigde Nederlanden ging aan een

parasiterende regentenkliek ten onder. Intussen bedreigt een nieuwe, groeiende korst van gewichtigdoenerige managers en bestuurders onze bedrijven, scholen en andere organisaties.²

Bestuurders en managers overtreden een heel basale regel: wie complexe taken uitvoert die kennis- en kunde-intensief zijn, heeft autonomie nodig. Vertrouw dus op de deskundigheid van de professional en niet op procedures, plannen, protocollen en ander gedoe. Wie het in dit en soortgelijk gedoe zoekt, heeft uiteindelijk een minder goede professionele prestatie. Minder managers is minder gedoe en is meer professionaliteit, zo moet hier de conclusie zijn.

Natuurlijk, niemand zal ontkennen dat managers nodig zijn – er moet iemand voor de gebouwen en apparatuur zorgen – maar in een professionele organisatie behoort de vraag altijd te zijn wat de toegevoegde waarde is van de echelons boven de professional. Een hoogleraar aan de universiteit is op zijn vakgebied dé expert in de organisatie. De *raison d'être* van zijn organisatie is om onderzoek, waaronder het zijne, mogelijk te maken. De logische vraag is dan wat de toegevoegde waarde is van de echelons boven de hoogleraar. Wat is de toegevoegde waarde van de decaan van zijn faculteit? Van het college van bestuur? Van allerlei stafafdelingen? De bewijslast daarvoor ligt bij deze bestuurlijke echelons. Eigenlijk zouden zij steeds door de molen van de plannen en protocollen en procedures moeten gaan, in plaats van onze arme professional.

... dus zijn managers noodzakelijk

Het betoogje-tot-nu-toe zal velen aanspreken, maar het vereist een kanttekening. De samenleving wordt inderdaad steeds veeleisender en ingewikkelder. Hierdoor komen nieuwe vragen op, die niet altijd appelleren aan de interesse en waarden van een professional.³ Door technologische ontwikkelingen en vergrijzing neemt het beroep op medische professionals sterk toe, zowel kwantitatief als kwalitatief. Maar tegelijk stijgen de kosten ook sterk. De logische consequentie is dat er pogingen worden gedaan om die kosten te beheersen. Door het massale beroep op de rechtspraak – en overigens ook op andere professionele organisaties – dreigen enorme wachtlijsten te ontstaan. Het kan dus noodzakelijk zijn om nieuwe werkwijzen in te voeren, die anders zijn, soms zelfs radicaal anders, dan de bestaande professionele werkwijze. We willen dat onze professionele organisaties nieuwe en soms peperdure technologie in huis halen, maar ze zijn daarvoor soms te klein en kunnen dat

alleen doen als ze fuseren met andere organisaties. We willen dat de docenten luisteren naar de ouders, zijn soms gefrustreerd omdat ze dat niet doen en vragen ons af waarom de school niets heeft geregeld voor dit soort situaties. Kostenbeheersing, andere werkwijzen, fusies, klachtenregelingen, ze komen niet altijd als vanzelf uit de professional voort – de professional kan zich er zelfs tegen verzetten – en toch willen we dat er aandacht is voor deze onderwerpen. Wordt aan deze onderwerpen niets gedaan, dan kan dat ook de kwaliteit van de dienstverlening aantasten. Deels vergen deze onderwerpen bovendien een ander soort expertise dan de inhoudelijke expertise van de professional. Of, voorzichtiger geformuleerd, ook een ander soort expertise. Het is niet zelfs niet onwaarschijnlijk dat de professional, gevraagd naar zijn initiatieven ten aanzien van deze onderwerpen, zal verwijzen naar de manager. De zojuist genoemde wijsheid – de arts moet opereren, de docent moet lesgeven en de politieagent moet boeven vangen – kan ook worden gebruikt om te pleiten voor meer management. Vragen die op de organisatie afkomen, die niets van doen hebben met de inhoud van de professie, moeten door managers worden beantwoord. Dan kan de professional zich richten op waar het hem om te doen is.

Twee eerste conclusies

Als het voorgaande waar is, liggen twee conclusies voor de hand. Een: managers zijn er, doen nuttige dingen en zullen er dus altijd blijven. Twee: vaak zijn professionals en managers elkaar *countervailing powers*. De arts staat voor medische kwaliteit, de manager voor kostenbeheersing en ze hebben allebei gelijk. De manager en de professional representeren twee opvattingen, die allebei waar zijn. Ze kunnen vaak niet met elkaar en ook niet zonder elkaar. En misschien zijn ze uiteindelijk allebei wel ontevreden. De manager krijgt zijn kostenbeheersing niet zo ver doorgevoerd als hij zou willen; de arts moet inleveren op wat hij als kwaliteit ziet.

Er zijn managers en er zijn managers en er zijn professionals en er zijn professionals

Wanneer ik het in dit boek heb over managers en professionals, moet natuurlijk worden geconstateerd dat dit twee containerbegrippen zijn, waaronder een veelheid aan situaties schuil kan gaan.⁴

Als het gaat om managers, is er het bekende onderscheid tussen de bestuurder of leider en de manager. De bestuurder maakt de keuzes op hoofdlijnen,

gaat over de richting en waarden van een organisatie, de manager is meer instrumenteel en concretiseert dit alles. De eenvoudige oneliner is dat de bestuurder gaat over de goede dingen doen en de manager over de dingen goed doen. Het onderscheid doet er toe, maar in dit boek gebruik ik beide begrippen door elkaar. De hoofdlijn van het betoog geldt voor zowel bestuurders als managers.

Vervolgens hebben we de oneindige variëteit aan bestuurders en managers. Het begint met de persoon van de manager. Er zijn managers van buiten de professie en vanuit de professie – de *managing professional* – en dat kan een wereld van verschil zijn. Er zijn managers vanuit de professie die de managerstaken tijdelijk vervullen – en vanaf de eerste dag terugverlangen naar het echte professionele werk – en er zijn managers die van management hun nieuwe professie hebben gemaakt.

Er dan zijn allerlei rolopvattingen mogelijk. We kennen de manager die per definitie wil veranderen en die een klus wil klaren en er zijn er die slechts op de winkel willen passen. Er zijn managers die zich richten op organisatievraagstukken en er zijn er die juist kiezen voor een meer inhoudelijk leiderschap. Er zijn empathische managers, die zich goed kunnen verplaatsen in de wereld van de professionals en er zijn de managers die alleen maar in sjablonen over de professie kunnen spreken.

Voor professionals is een soortgelijk verhaal mogelijk.⁵ We kennen de I-professional en de R-professional. I-professionals verrichten innovatieve werkzaamheden en R-professionals juist routinematige werkzaamheden. Er zijn de kosmopolieten – denk aan wetenschappelijke onderzoekers die de hele wereld overgaan en telkens tijdelijk aan een universiteit neerstrijken – en er zijn professionals die juist sterk aan de eigen, lokale organisatie zijn gebonden. Er zijn de specialisten en generalisten. Professionals met een hoog IQ en een hoog EQ en professionals waarbij de relatie tussen IQ en EQ omgekeerd rechtevenredig is. Er zijn de klassieke professionals, met eigen beroepsverenigingen en codes, en er zijn professionals waarbij de beroepsgroep minder eenduidig is te definiëren. En, niet onbelangrijk voor een manager, er zijn ook hier empathische professionals, die zich kunnen verplaatsen in de wereld van de manager en er zijn professionals die niet over deze gave beschikken.

Veel professionals zijn ook manager

Hier komt iets bij: veel managers nemen, afhankelijk van de context, soms de rol van manager, maar soms ook die van professional aan. Neem een indivi-

duele rechter in de sector strafrecht – een professional bij uitstek. Deze heeft een aantal bestuurlijke echelons boven zich: een voorzitter van de sector strafrecht en een bestuur van de rechtbank als geheel. Boven het gerechtsbestuur staat de Raad voor de Rechtspraak, die op haar beurt weer onder het ministerie van Justitie ressorteert. Welke actoren kunnen nu als bestuurlijke of managerial spelers worden beschouwd en welke als vertegenwoordigers van de professie? Het ministerie van Justitie is uiteraard een bestuurlijke speler en het zal de Raad voor de Rechtspraak beschouwen als vertegenwoordiger van de professie. Vanuit het perspectief van een rechtbank kan dit anders zijn: de rechtbank representeert de professie, de Raad is een managerial speler. Maar de sectorvoorzitter strafrecht ziet het bestuur van de rechtbank wellicht als een managerial speler en zichzelf als vertegenwoordiger van de professie. En de individuele rechter kan het weer anders zien: hij of zij is de professional, de sectorvoorzitter is de manager. 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.

Dit betekent dat menig manager nogal eens van rol wisselt. In de ene relatie domineert zijn rol als manager, in de andere zijn professionele rol. Zo zullen veel managers dat ook ervaren. Naar ‘beneden’ zijn zij de manager, naar ‘boven’ zijn zij de representant van de professie.

Derde conclusie

De derde conclusie is dat de variëteit aan zowel managers en professionals groot is. Sterker, het kan soms heel moeilijk zijn het onderscheid tussen manager en professional te maken. We kennen de managing professional en menig professional kent een dubbelrol: vertegenwoordiger van het belang van de professie naar boven en van het belang van managerial waarden naar beneden.

Zelfs de vermaledijde manager kan in bepaalde omgevingen zo als rol hebben dat hij de belangen van de professie verdedigt.

Over dit boek

Ik ga er in dit boek dus maar van uit dat er managers zijn in professionele organisaties en dat ze een zinvolle functie kunnen hebben. Managers en professionals kunnen niet zonder elkaar. Dat betekent overigens niet dat managers het altijd goed doen. Integendeel, management kan een groot probleem zijn

in professionele organisaties – managers en professionals kunnen maar al te vaak ook niet met elkaar. Maar we moeten evenwichtig blijven: managers kunnen ook de oplossing zijn voor problemen die zich in een professionele organisatie voordoen. Vandaar dat ik in hoofdstuk 2 aangeef waarom managers vaak een probleem zijn en in hoofdstuk 3 waarom ze toch ook een oplossing kunnen zijn.

Als management zowel probleem als oplossing is, betekent dit dat oordeelsvorming over management niet eenvoudig is. Als er in een ziekenhuis een protocol wordt ingevoerd, kan het oordeel van professionals zo maar zijn dat dit slechts leidt tot procedureel gedoe. ‘Forget the paperwork, take care of the patient’ zegt een arts in hoofdstuk 5. Protocollering kan inderdaad gedoe zijn, maar ook bijdragen aan betere medische dienstverlening. Als een manager een organisatieverandering wil doorvoeren, kan dat de bekende vlucht in structuuroplossingen zijn van degene die geen inhoudelijke kennis heeft. Maar een nieuwe structuur kan ook bijdragen aan betere dienstverlening. Is de strategienota van de nieuw aangetreden bestuurder het document dat de nieuwe richting van de organisatie aangeeft? Of het speeltje van iedere nieuwe bestuurder, dat bij de professionals nauwelijks landt? Een nieuw geluid, dat vanzelf wel weer zal verstommen? Het kan allebei waar zijn.

We moeten ons dus hoeden voor al te snelle *management bashing*. Maar andersom geldt hetzelfde. Ook de manager heeft bepaalde oordelen snel klaar, er is blijkbaar ook zoiets als *bashing professionals*. De professionele organisatie is een eilandenrijk, zo wordt vaak vernomen en dat is een probleem. Maar het kan evengoed de kracht van een professionele organisatie zijn. Een eilandenrijk betekent dat de eenheden veel autonomie hebben en hierdoor goed kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen. Het wiel wordt voortdurend opnieuw uitgevonden in de professionele organisatie, is een andere, bekende klacht van de manager. Ook dat kan waar zijn en ook dat behoeft geen enkel probleem te zijn (zie hoofdstuk 6). Besluitvorming in professionele organisaties verloopt stroperig en rommelig, waardoor veel initiatieven niet goed worden uitgevoerd. *Plan-Do-Check-Act*-denken kan de professionele organisatie verder helpen, zo is de aanbeveling, maar kan evenzeer in bureaucratie ontaarden (zie hoofdstuk 9).

De werkelijkheid is dus vaak minder eenvoudig dan het lijkt. We zullen vaak voorbij de bovenstaande, eenvoudige observaties moeten kijken. Ik doe dat door, zoals gezegd, eerst uiteen te zetten dat management een probleem is

(hoofdstuk 2), maar ook een oplossing (hoofdstuk 3). Met behulp van deze observaties, ga ik vervolgens een aantal thema's af. Achtereenvolgens zijn dat strategie (hoofdstuk 4), kwaliteit (hoofdstuk 5), samenwerking (hoofdstuk 6), kennis en innovatie (hoofdstuk 7), prestaties (hoofdstuk 8) en verandering (hoofdstuk 9). Hoofdstuk 10 bevat een paar afsluitende opmerkingen. Steeds zal blijken dat wie zwart-wit denkt, of dat nu vanuit een professioneel of manageriaal perspectief is, tot te eenvoudige beeldvorming komt. Dat betekent dat sommige beelden die ik schets wellicht contra-intuïtief zijn, voor de professionals of de managers of misschien wel voor beide groepen.

Voor wie heb ik dit boek geschreven? Voor iedereen die in professionele organisaties actief is en geïnteresseerd is in thema's rond bestuur en management. Het is geen boek vol tools en modellen – hoewel ik in veel hoofdstukken wel de vraag bespreek wat managers kunnen doen. Achter de spanning manager–professional gaat nu eenmaal vaak de spanning tussen controle en autonomie schuil en deze spanning heeft vaak het karakter van een dilemma. Er kan een noodzaak tot controle zijn, maar evenzeer een noodzaak tot autonomie. Zodra iets een dilemma is, is er niet één waarheid en het risico van managementtools en -modellen is dat ze de suggestie wekken dat die er wel is. Ik geloof dat het belangrijker is dat professionals en managers zich het bijzondere karakter van hun organisaties en van hun onderlinge relatie eigen maken, de vele dilemma's die hieruit voortvloeien zien en ik hoop dat ze er vervolgens verstandig naar kunnen handelen.

En dan is er nog iets. Er is niet één waarheid en dat geldt ook voor dit boek. Een van de eerste dingen die je studenten leert is dat het antwoord of iets in een organisatie werkt altijd luidt: 'it depends'. Het hangt altijd van de specifieke condities af waaronder een organisatie functioneert. In dit boek gaat het over professionele organisaties en daar zijn er talloze van: rechtbanken, scholen, opensourcegemeenschappen, de marine, ziekenhuizen, kerncentrales, politiekorpsen, universiteiten, professionele voetbalorganisaties, en ga zo maar door. Elk van deze organisaties heeft eigen, specifieke condities, dus zullen niet alle inzichten in even sterke mate op alle organisaties van toepassing zijn. De lezer moet zich hiervan bewust zijn, niet alles in dit boek voor zoete koek slikken en blijven nadenken over de vraag of het gebodene ook voor de eigen organisatie geldt. Ik vertrouw erop dat de lezer dat zal doen. De meeste professionals zijn immers intelligente mensen en – de lezer moet me maar even geloven op mijn woord – de meeste managers zijn dat ook.

MANAGERS *en* PROFESSIONALS



Professionals doen het echte werk: ze staan voor de klas, opereren ons, vangen boeven of doen onderzoek. In de afgelopen decennia zijn professionals steeds sterker geconfronteerd met managers. En die brengen weinig goeds: meer bureaucratie, overbodige procedures, *model talk* en *management lingo*. Door dit gedoe komen professionals steeds minder aan de kern van hun werk toe. Management is het probleem, niet de oplossing.

In dit boek laat Hans de Bruijn zien dat het allemaal waar is. Maar hij laat ook zien dat dit het halve verhaal is: management is namelijk soms ook een oplossing. En als het ook een oplossing is, is *management bashing* net zo simpel als *model talk*.

Vanuit deze constatering bespreekt de auteur een aantal belangrijke managementfuncties. Steeds zal blijken dat manager en professional moeten laveren tussen *model talk* en het beroep op de professionele autonomie. Dit leidt tot soms verrassende waardering voor datgene wat in professionele organisaties gebeurt. En tot, vaak contra-intuïtieve, aanbevelingen aan managers.

Hans de Bruijn is hoogleraar bestuurskunde aan de Technische Universiteit Delft. Hij is auteur van onder andere *Prestatiemeting in de publieke sector*. Als docent aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur heeft hij veel met professionals gewerkt.

ISBN 978 90 5261 690 2

NUR 801



9 789052 616902

www.academic-service.nl