

De revolutionaire opdracht van managers

Er is iets moois in de maak: nieuwe professionals. Terug van weggeweest, bevrijd uit labyrint van protocollen en registratieverplichtingen, treden zij te voorschijn om gewoon weer aan het werk te gaan. De maatschappelijk werker, de thuiszorgster, de welzijnwerker, de docent, links en rechts lijkt het besef door te breken dat hen de laatste decennia een groot onrecht is aangedaan. Hun professionele ziel is gekrenkt, het plezier in hun werk is hen ontnomen en dat proces moet nu maar eens gekeerd worden.

De vraag is alleen: wie gaat dat doen?

De professionals zelf? Ik vrees van niet. In de Nederlandse context is het een illusie om te denken dat vanuit professionals een soort bevrijdingbeweging zou ontstaan die de zaak voor eens en voor altijd ten goede zou keren.

En waarom niet?

Omdat in alle pleidooien voor een nieuwe grotere 'discretionaire' ruimte voor professionals, omdat in alle aanklachten over professionals die niet aan hun werk toekomen één vraag nooit wordt gesteld: waarom hebben al die uitvoerende werkers het eigenlijk allemaal gepikt? Waarom is in de publieke sector niet de pleuris uitgebroken toen bleek dat de uitvoerende dienaren steeds dieper moesten zuchten onder registratieverplichtingen, outputmetingen, verantwoordingprotocollen, tijdmetingen en wat dies meer zij? Nu we er bijna overal van overtuigd zijn dat de hele verantwoordingsbureaucratie op hol geslagen is, is het toch relevant om je de vraag te stellen waarom mensen dat allemaal hebben laten gebeuren?

Professionals zijn – zoals de meeste werknemers in dit land - zekerheidzoekende exemplaren van de menselijke soort. Alles wat zij de laatste decennia over zich heen hebben gekregen, heeft niet louter hun beroepsmatige vrijheden beknot, maar óók de overzichtelijkheid van hun werk vergroot, de planbaarheid gestimuleerd en – laten we dat vooral niet ontkennen - de kwaliteit van hun werkzaamheden inzichtelijk gemaakt. In het vorige nummer van TSS liet Marc Hoijtink zien dat maatschappelijk werkers bijvoorbeeld zelf heel goed de voor- en nadelen van de nieuwe verantwoordingscultuur kunnen benoemen. De nadruk op allerhande administratief-bedrijfsmatige verplichtingen heeft professionals óók zekerheid geboden. Het werk is niet alleen voor managers maar ook voor henzelf beheersbaarder geworden, je weet wat de leiding van je verwacht. En daarom is de cultuur die nu steeds meer onder kritiek komt te staan veel ambivalenter dan de nieuwe beeldvorming doet vermoeden. Het is de gevestigde orde geworden, en aan het voortbestaan daarvan zijn psychologische en professionele zekerheden verbonden. Het is, kortom, wel zo makkelijk.

Laten we bovendien de werkelijkheid vooral niet mooier voorstellen dan deze is: er is in dit land in de publieke sector een grote mate van professionele behoudzucht. Probeer maar eens als directeur van een professionele organisatie in de publieke sector een 7x24-uurs dienst, of een laagdrempelige

voorziening met bereikbaarheid in de avonduren te openen, en u zult vanzelf merken dat uw professionele personeel niet spontaan uit vreugde een polonaise gaat lopen. Integendeel: ze zullen alle uithoeken van de CAO naspeuren om dit plan zo moeilijk mogelijk uitvoerbaar te maken.

Met uitzondering van de meest gespecialiseerde professionals in de medische of paramedische sfeer is de inhoudelijke belangenbehartiging van professies in de publieke sector dit land matig ontwikkeld. De op het vak gerichte organisatiegraad is bedroevend laag. Welzijnswerkers, onderwijzers, uitvoerders van de sociale zekerheid kennen ook nauwelijks nog sterke specifieke beroepsorganisaties die serieus werk maken van hun vak. De belangstelling op de werkvloer om het vak bij te houden, vakliteratuur na te pluizen, nieuwe ontwikkelingen op te zuigen is bepaald niet echt groot te noemen, om het maar voorzichtig uit te drukken.

Valse romantiek

Wat vooral niet vergeten moet worden is waar we in de publieke sector vandaan komen: een situatie waarin professionals een tamelijk oncontroleerbare groep vormden. Wat zij – we spreken over nog geen halve eeuw geleden - van hun werk maakten was toch vooral een individueel initiatief. Hoe je het aanpakte ook, omdat je eigenlijk aan niemand verantwoording aflegde. Natuurlijk waren er mensen die met passie hun werk deden, de onderwijzers die alles over hadden voor hun klas en van alles organiseerden, de Theo Thijssen-types zeg maar. Maar we doen de geschiedenis geweld aan door te suggereren dat professionals ooit louter door passie werden gedreven en nu door managers tot bureaucratische dwangarbeid worden verplicht. Dat is valse romantiek: veel publieke professionals uit de jaren vijftig, zestig en zelfs een belangrijk deel van de jaren zeventig deden hun werk zoals ze dat van hun verzuilde bazen moesten doen, ze functioneerden naadloos in hiërarchische organisaties en zorgden dat ze 's avonds op tijd thuis waren.

In de jaren zeventig veranderden de verhoudingen door de entree van een nieuwe generatie die met de groei van de verzorgingsstaat binnenkwam en aan een indringende mars door de instituties begon. Daarmee werden oude hiërarchieën weggevaagd en nieuwe werkvormen en omgangsvormen binnenbracht. Dat leidde tot een andere publieke sector, minder paternalistisch, minder hiërarchisch, meer open, meer solidariserend met de mensen om wie het ging, meer sociaal gedreven en – laten we dat niet vergeter - ook professioneler. De opkomst van de agogiek en sociale wetenschappen droeg daar belangrijk aan bij.

Na de emancipatie van de professional volgde in de jaren tachtig de emancipatie van managers. Hun doorbraak diende een politiek-ideologisch belang. Publieke organisaties waren tot de jaren zeventig min of meer uitvoeringsorganisaties van de overheid, of daarvoor van de zuil, met de reorganisatie van de verzorgingsstaat en de daarbij horende marktideologieën worden ze in toenemende mate verzelfstandigd. Ze moeten hun eigen broek ophouden.

Vanaf dat moment is het van belang dat de processen binnen de organisaties onder controle blijven. Daarmee dient zich een heel nieuwe

realiteit aan: de noodzaak om de organisatie te beheersen. En de managers worden in de cockpit geplaatst, tussen hun professionals aan de ene kant en de politiek-bestuurlijke elites aan de andere kant, die hardop roepen dat ze op afstand willen gaan sturen, maar tegelijkertijd wel elke week de rapportcijfers willen zien.

Zo is - ik vat het kort samen - de cultuur gegroeid zoals we die nu kennen en waar vandaag de dag steeds meer kritiek op loskomt. Het is een cultuur waarin bureaucratische verordeningen zijn gaan stapelen, een cultuur waarin procesmanagement elke dag meer greep op de professionele praktijken kreeg, een cultuur waarin de bevraging van boven naar beneden ging. De politiek wilde resultaten zien, de financiers wilden daarom gegevens, de managers managementinfo en eenduidige registraties en al die vragen belanden als gestold wantrouwen met behulp van een steeds indringender aanwezige informatietechnologie via een beeldscherm op het bordje van professionals. Professionals deden niet langer vanzelfsprekend goed werk, dat moest bewezen worden, gecontroleerd, aangestuurd.

Omgekeerd denken

Dat moet dus anders, daarover lijkt iedereen het eens. Alleen: hoe het anders moet is nog onduidelijk. En zolang we dat niet weten dendert de trein die we misschien zouden moeten stoppen of van koers zouden moeten verleggen gewoon door. Dan blijven Raden van Bestuur steeds grotere organisaties creëren om substantie en massa te maken om adequater op de markt te kunnen opereren. Dan blijven we doorgaan met het vragen van cijfers en het produceren van getallenreeksen.

Dat schiet dus niet op.

Mijn stelling is daarom dat we onze hoop moeten vestigen op de managers zelf. Dat mag vreemd klinken na hun rol in de voorafgaande decennia, maar zoals we het revolutionaire karakter van professionals niet moeten overdrijven, moeten we ook het bureaucratische karakter van managers in de publieke sector niet erger maken dan deze is. Uitzonderingen daargelaten gaat het om mensen die wel degelijk weten waar het om gaat, liefde voor de professie hebben. Dat is ook de reden waarom de twijfel over de bureaucrativering van de publieke sector vooral via hen naar buiten is gekomen. Velen van hen zien het misgaan en zijn openlijk op zoek naar andere vormen van aansturing van hun professionele organisaties.

Dat neemt niet weg dat zij hun 'managementtools' van het afgelopen decennium kritisch tegen het licht moeten houden. Het belangrijkste is dat zij moeten leren consequent 'omgekeerd' te denken. Daarmee bedoel ik dat zij de afgelopen decennia in hun denken, in hun aansturing, in hun planvorming, hun strategische overwegingen vooral het belang van de organisatie hebben gediend. De dynamiek kwam van buiten en sijpelde de organisatie van boven naar beneden binnen. Die beweging moet worden omgedraaid. In de publieke sector moeten we het werk weer laten spreken.

Waar de sturing in de publieke sector op geijkt moet worden is dat we in de publieke sector een nieuwe manier van organisatiebevraging ontwikkelen. Die bevraging gaat niet uit van organisaties, van marktaandelen, van vraagsturing en zelfs niet van primaire processen, maar start haar redeneringen

vanuit de kleinst denkbare organisatorische eenheid van de publieke sector en dat is een betrekking, een relatie tussen een professional en een burgers/klant/cliënt/patiënt, noem maar op. Het gaat dus om een relatie, wat wezenlijk iets anders is als een product, een voorziening, een proces, een resultaat. Dat betekent dat alles wat er aan de organisatie versleuteld wordt dienstbaar is (en dus als zodanig gelegitimeerd moet worden) aan de relationele praktijk van professionals.

Vaker 'nee' verkopen

Vanuit deze andere vorm van organisatiebevraging kunnen managers ook niet meer weggelaten met allerlei marktstrategische of algemeen organisatorische redeneringen die bijvoorbeeld de volgende schaalvergrotingsoperatie moeten rechtvaardigen. Zo ongeveer op de dag dat de Tweede Kamer de WMO aannam, maakten de welzijnsorganisaties in Enschede bekend dat zij zouden gaan fuseren. Daarmee zouden ze de concurrentie beter kunnen aangaan, zo rechtvaardigden de instellingen dat in het begeleidende persbericht. Maar, zo haastte de nieuwe directeur zich daaraan toe te voegen, niemand hoeft wat te vrezen want de werkers op de werkvloer zullen er geen last van hebben.

Dan zou mijn advies zijn: niet doen.

Ten eerste is het een leugen, de fusiepraktijk in Nederland leert dat professionals er na verloop van tijd wel degelijk last van hebben; ten tweede is het de verkeerde rechtvaardiging. In het nieuwe denkkader is een fusie alleen te rechtvaardigen als daarmee de kwaliteit van de professionele betrekkingen wordt verbeterd. Als je er bijvoorbeeld mensen intensiever door kunt begeleiden naar de arbeidsmarkt of als je de betrekkingen zo kunt organiseren dat je twee keer zoveel tijd kunt organiseren in een kansarme of moeilijk bereikbare doelgroep. Of dat je aantoonbaar meer kunt investeren in frontprofessionaliteit. Dat zou een goede rechtvaardiging zijn, maar dan moet je dat ook kunnen aantonen. Voor heel veel schaalvergrotingsoperaties zal dat nog een hele kluit worden.

Om misverstanden te voorkomen: het nieuwe management leidt niet tot professionele praktijken die niet langer verantwoord hoeven te worden. Naar die tijd moeten we dus niet terug. Ze leiden wel tot de nieuwe regel dat registraties niet alleen functioneel zijn voor de organisatie als geheel, maar juist ook voor de kwaliteit van de relationele betrekkingen van professionals. Met andere woorden: verantwoording moet functioneel worden voor het werk, en niet een verplichting van bovenaf. Dat betekent dat er in de systemen ruimte moet komen voor de vraag hoe professionals zelf vinden dat ze verantwoording moeten afleggen, en dan kunnen er wel eens heel andere parameters te voorschijn komen dan die nu op het beeldscherm verschijnen.

De onvrede over de publieke sector bestaat er vooral uit dat de zakelijkheid het van de ziel gewonnen heeft. De opgave voor de leidinggevende elites in deze sector is nu om beide weer met elkaar in verband te brengen. Dat vraagt om visie, om een luisterend oor, om betrokkenheid, om nabijheid, om kennis van zaken en ook om professionele belangenbehartiging. Heel veel sturing in de publieke sector kwam toch neer op het doorgeven van externe boodschappen.

Managers in het nieuwe tijdperk zullen vaker nee moeten verkopen aan de buitenwereld, vaker moeten zeggen dat ze geen ijzer met handen kunnen breken, vaker moeten melden dat ze niet nog meer gegevens gaan overhandigen. Maar ze zullen ook elkaar de maat moeten nemen en zonnig de les lezen.

Dat is – bij elkaar genomen - een revolutionaire opdracht. Niet omdat de wereld er zoveel beter van wordt, maar omdat daarmee gepoogd wordt om bewust een andere publieke sector op de kaart te zetten; een sector die verplichtender aanwezig is, zichtbaarder werkt, persoonlijker durft te opereren en meer vertrouwen wekt. Wie zou niet in en aan zo'n publieke sector willen werken?

Jos van der Lans is cultuurpsycholoog en publicist. Voor GroenLinks is hij lid van de Eerste Kamer. Dit artikel is een bewerking van zijn bijdrage aan het DIVOSA-voorjaarscongres, dat in mei in Groningen werd georganiseerd met als thema 'Ziel en zakelijkheid'. Zie voor meer informatie en een publiek archief: www.josvdlans.nl