

# Geef de vakman ook verantwoordelijkheid

De manager beschikt altijd over meer macht dan de vakman. Terwijl deze vaak over meer kennis beschikt. Deze situatie is onnodig grievend, vinden **Thijs Jansen** en **Ad Standaart**.

**V**olgens bestuurskundige Mirko Noordegraaf hebben professionals in publieke sectoren als zorg, onderwijs en politiek, managers nodig om hete kolen uit het vuur te halen (*Opinie & Debat*, 22 maart). Zijn betoog laat zich samenvatten als 'managers zijn helemaal zo slecht nog niet' en 'zonder managers ging het allemaal nog veel slechter'.

Dat doet de al jaren aanzwellende maatschappelijke kritiek geen recht. Noordegraaf ziet over het hoofd dat die kritiek niet slechts 'manager bashing' is, maar voortkomt uit grote onevenwichtigheden in de machtsverdeling tussen managers en professionals. Zijn artikel verdedigt de status quo en biedt geen alternatief.

Noordegraaf bezweert dat managers van goede wil zijn en vaak een dienstbare rol spelen. Hij moedigt professionals aan te blijven rekenen op de managers om de hete kolen uit het vuur te halen en hen te helpen elke keer de ogen te openen voor de harde werkelijkheid.

Dit is een twijfelachtig advies, want ook de manager met de beste bedoelingen is onderdeel van een systeem waaraan slechts enkelen kunnen ontsnappen. Managers zijn ongetwijfeld vaak van goede wil, maar die is vrijwel nooit voldoende om het machtspatroon waarvan zij onderdeel zijn, te doorbreken. De manager is door zijn positie in de organisatie nu eenmaal meer naar boven gericht dan naar beneden.

Noordegraaf onderkent dat managers onder druk staan van bestuurders, bewindslieden en wethouders die 'willen slechts'. Als hij dit als verweer aanvoert, slaat hij de plank echter mis. Want dit is juist het grootste verwijt dat managers in de publieke sector gemaakt kan worden: zij zijn in de praktijk de voorhoede geworden van de steeds weer nieuwe pogingen om de professional te beheersen. Dat heeft hen tegenover de professional geplaatst en ver weg van 'dienstbaar leiderschap'.

Al jarenlang worden professio-

nals bestookt met onwerkbaar instrumenten om verantwoording af te leggen. Er is niets tegen verantwoording, maar veel tegen de niet aflatende stroom van steeds weer nieuwe systemen die in de (semi-) publieke sectoren over elkaar heen rollen voordat het vorige heeft kunnen beklijven.

Noordegraafs apologie van de manager heeft als noodzakelijke vooronderstelling dat de professional een aantal blinde vlekken heeft die hij zelf niet kan corrigeren. Daarvoor zou hij een ander nodig hebben die boven hem staat. Nu heeft iedereen een ander nodig om gecorrigeerd te worden, dus ook de professional en de manager. Die rol is in de praktijk echter niet weggelegd voor de gemiddelde manager. Deze weet daarvoor meestal te weinig van de inhoud en is te ver van de werkvloer verwijderd. Dit is niet voor niets een veelgehoorde klacht van professionals.

Ziedaar het grondpatroon van scheve machtsverhoudingen binnen publieke, professionele orga-

## Ook met de beste bedoelingen blijft er een machtsverschil

nisaties: de manager staat te ver weg van en tegenover, in plaats van naast de professional. Er is management van professionals en geen management voor professionals. Vakmensen op de werkvloer zijn hierdoor in een afhankelijke positie gebracht met onvoldoende eigen ruimte. Dat systematisch klein houden leidt tot defensief gedrag. De lijdzaamheid die sommige beroepsgroepen wordt verweten, hangt hier nauw mee samen.

Om aan deze verhoudingen iets te veranderen moeten we resoluut overstappen op andere uitgangspunten. De belangrijkste daarvan is dat we ervan moeten uitgaan dat vakmensen wel degelijk in staat zijn om de verantwoordelijkheden die zij op zich genomen hebben, waar te maken. Zij moeten geacht worden voldoende opgeleid te zijn om hun beroep te kunnen uitoefenen. De opleidingen moeten daarvoor zijn ingericht.

Dat betekent dat daarin niet uitsluitend aandacht wordt besteed aan vakkennis, maar ook aan cruciale vaardigheden als samenwer-

ken, organiseren, reflecteren, responsief zijn en met kritiek kunnen omgaan.

In hun beroepspraktijk moeten volleurde professionals de ruimte krijgen om naar eer en geweten hun werk te doen. Dat vraagt een wezenlijke ingreep in onze publieke organisaties. De professionele verantwoordelijkheid dient versterkt te worden. De professionals zelf moeten zich beter organiseren. Met eigen ruimte, maar ook met stuurvermogen en verantwoordelijkheid.

Let wel: wij pleiten niet voor versterking van 'professionele autonomie'. Vaak wordt dat begrip gebruikt om de eigen wereld van de buitenwereld af te schermen. Wij pleiten voor verantwoordelijkheid die professionals actief en gezamenlijk realiseren. Zo kan ook de manager op het goede been worden gezet. Want uiteindelijk komt goed management uitsluitend tot stand met goed georganiseerde professionals.

Een voorbeeld. Kort geleden raakten enkele medische onderzoekers van het UMC Utrecht in opspraak toen bekend werd dat er bij een onderzoek met patiënten een onverwacht groot aantal van hen was overleden. Er was veel publiciteit en er kwamen veel vragen. Wat opviel was dat de onderzoekers zich *en public* zeer betrokken, deskundig en geloofwaardig verantwoordden. Pas in een later stadium kwam de voorzitter van de Raad van Bestuur van het UMC in het nieuws, die inhoudelijk uitstekend op de hoogte was – zelf medicus – en op alle vragen antwoord had. Allen konden overtuigend de dilemma's schetsen en hoe zij daar in de praktijk mee waren omgegaan. Zij weerden kritiek niet af, maar gingen er open en eerlijk op in. Een schoolvoorbeeld van hoe professionals zich in het publieke domein kunnen verantwoorden.

Willen we in Nederland vakmensen die 'de hitte van de keuken kunnen verdragen' dan moeten we nu beginnen professionals serieus te nemen. Als managers zich daar meer op zouden richten, zou Noordegraaf niet meer voor ze op hoeven te komen.

Thijs Jansen is oprichter en bestuurslid van de Stichting Beroepseer. Ad Standaart is partner van Bureau Obelon te Rotterdam.

▶ Lees het artikel van Mirko Noordegraaf na op [nrc.nl/opinie](http://nrc.nl/opinie)

