

Managers bij de overheid

H.R. van Gunsteren

In leidende kringen heerst thans de mening dat de uit haar voegen gegroeide overheid haar juiste plaats kan hervinden door zich op het bedrijfsleven te oriënteren. Niet door te luisteren naar een vakbeweging die geen vuist kan maken (als zij het doet verliest zij nog meer leden), maar door prioriteit te geven aan internationaal georiënteerde bedrijvigheid en herstel van rendement, door overheidstaken te privatiseren en door de overheid bedrijfsmatiger te leiden – ook in sectoren als justitie en welzijn die met het bedrijfsleven weinig directe raakvlakken hebben. Om dit te verwezenlijken dient de overheid managers aan te trekken die in of met het oog op het bedrijfsleven geschoold zijn. Deze moeten het stagnerende schip van staat weer vlottend maken en uit de gevarenzone sturen. Ik betwijfel of managers deze rol zullen kunnen vervullen.

De manager is geen god die alles kan wat wij niet klaarspelen. Hij wordt wel vaak als *deus ex machina*, in impasses, binnengehaald, maar hij is geen alleskunner. Zijn kwaliteit bestaat juist onder andere in het reëel rekening houden met de grenzen van het eigen kunnen.

Het is de vraag of de overheid de 'beste' managers, althans managers van voldoende kwaliteit, kan aantrekken. De overheid schijnt voor vele topmanagers geen aangename werkomgeving te bieden. Goede managers moeten dus door nog hogere salarissen dan zij al verdienen of door andere voordelen naar de overheid gelokt worden. Zijn de in een nog hoger salaris geïnteresseerde managers die toehappen ook de beste managers en de meest geschikte om bij de overheid te werken?

Wie zijn overigens de beste of voor de betreffende post meest geschikte managers? Het bedrijfsleven heeft grote moeite om deze vraag bij

het aantrekken van managers te beantwoorden. Er zijn zelfs aparte bureaus voor. Een essentieel verschil tussen overheid en bedrijven ligt naar mijn oordeel niet in het *aantrekken* van managers, maar veeleer in datgene wat eenmaal aangetrokken managers tijdens hun functioneren (bij)leren en in de mogelijkheid en bereidheid om niet goed functionerende managers waar te nemen, te corrigeren en te ontslaan. Voor de overheid die meer en beter management wil liggen de problemen niet alleen bij het aantrekken maar evenzeer bij het houden en elimineren van managers.

Levert het aantrekken van managers ook een betere overheid op? De overheidsbureaucratie zal waarschijnlijk efficiënter geleid worden. Maar zullen in of met het oog op het bedrijfsleven geschoolde managers ook het hiërarchie-externe functioneren van de overheid aankunnen? De primaire taakomgeving van de organisatie die we overheid noemen is niet de markt, maar de politiek en het publieke toneel.

Ten slotte is het twijfelachtig of meer management bij de overheid ook vanzelf zal leiden tot een betere verhouding met het bedrijfsleven. Het enkele afnemen van verschillen in leiding van overheid en bedrijf is hiervoor geen garantie. Naarmate groepen voetbalsupporters of zich bewapenende machtsblokken meer op elkaar gaan lijken neemt de kans op conflict tussen hen niet af. Bovendien is volledige gelijkenschakeling van overheid en bedrijven ook door bedrijven niet gewenst. Zij willen wel dat de overheid hier en daar wat bedrijfsmatiger te werk gaat, maar niet dat de overheid zich als een bedrijf temidden van andere opstelt. De overheid moet overheid blijven. Dat betekent onder andere dat de overheid haar maatschappelijk integratieve functie moet blijven uit-

oefenen, ook als dit met een zeker verlies aan bedrijfsmatigheid wordt betaald. De overheid is er ten behoeve van alle burgers, ook degenen die in het bedrijfsmatig marktgebeuren niet direct meertellen. De overheid houdt zich bezig met wie we (de burgers) zijn, waarvoor we staan, wat voor soort levens we levenswaard vinden. Deze symbolisch-cultureel definiërende activiteit zal altijd wel met bedrijfsmatigheid op gespannen voet staan. Maar het één mag niet aan het ander opgeofferd worden. Wie wil er nou serieus dat 'business as a way of life' ook de publieke en de persoonlijke sfeer gaat beheersen?

Behalve door het aantrekken van managers uit het bedrijfsleven zou – zo hoort men in leidende kringen – de overheid haar functioneren ook kunnen verbeteren door zelf managers te doen opleiden en door het managementdenken in alle interne rangen en standen te propageren. Een moeilijkheid bij deze subsidiaire strategie is dat we moeten vaststellen en formuleren wat (if anything) goed management is. Bij de eerder behandelde strategie van het aantrekken van succeskrachten uit het bedrijfsleven kon deze vraag vermeden worden. Een goed manager was eenvoudig hij (zelden zij) die het in het bedrijfsleven goed doet.

De verspreiding van het managementevangelie neemt soms absurde vormen aan. Ik geef twee

voorbeelden uit mijn eigen universitaire werksfeer.

Van professoren worden managementkwaliteiten geëist. Zij moeten deze kwaliteiten niet alleen hebben, maar ook naar believen in en uit kunnen schakelen. Hun hoofdtaak is onderzoek en onderwijs, maar tussendoor moeten zij waar nodig ook als managers optreden. Waar de frequentie van deze 'tussendoors' hoog en de timing ervan niet door goed management te beheersen is, zal de uitvoering van de hoofdtaken te lijden hebben. Toon mij de manager die zulk een combinatie van taken aankan. Management is niet een kwaliteit die door een druk op de knop kan worden ingeschakeld, management is een bepaalde manier van doen die, zoals elke professionele activiteit, meer dan incidentele aandacht en zorg vereist. Ik ben een goed musicus, maar als ik mijn muzikale kwaliteiten zou in- en uitschakelen, zoals ik geacht word met mijn managementkwaliteiten te doen, dan zou ik al gauw een muzikale stuntel of dilettant worden.

Het tweede voorbeeld van absurde verspreiding van managementevangelie in de universitaire sfeer behoeft voor de lezers van dit blad denk ik geen toelichting. Het betreft de benoeming van secretaris-generaal drs. Lemstra tot hoogleraar. Hierover kan men maar beter zwijgen.