

# Publieke managers weten zelf van niets

Een manager bouwt geen brug over de Schelde. Waarom mag hij dan wel een meldpunt kindermishandeling inrichten, vragen *Corine de Ruiter* en *Ferko Öry* zich af.

**M**et de ontluisterende getuigenis van Arthur Gotlieb over zijn ervaringen als medewerker bij de NZa nog vers in het achterhoofd, lazen wij de opiniebijdragen van onderwijzers en leerlingen over de oorzaken van de zesjescultuur in het Nederlandse onderwijs (NRCWeekend 19 & 20 april). De rode draad is niet te missen: bij beide problemen spelen managers die op grote afstand staan van het werkproces een grote rol. Bestuurders en managers drukken veranderingen door (denk aan: 'studiehuis', 'outputsturing') zonder kennis en ervaring met het primaire proces, met vaak desastreuze gevolgen voor de kwaliteit en de (kosten-) effectiviteit van het werk. Vooral in de Nederlandse publieke sector heeft het management-denken epidemische vormen aangenomen. Dat is ook wel logisch, want in het publieke domein worden managers vrijwel nooit afgerekend op de gevolgen van hun wanbeleid. Een commercieel bedrijf gaat dan failliet, dus daar móet je wel leren van je fouten.

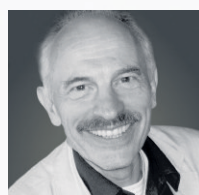
Een voorbeeld om de ernst van het probleem te illustreren. Per 1 januari 2015 gaat de zorg voor jeugd naar de gemeenten. Elke gemeente moet in het kader van deze 'transitie' een advies- en meldpunt kindermishandeling en huiselijk geweld inrichten. Allerlei individuele gemeenten alsook de VNG hebben externe management adviseurs gecontracteerd om blauwdrukken en handelingsprotocollen te produceren. Ze schrijven na een aantal gesprekken met gemeentebesturen en managers van instanties die bij het meldpunt betrokken zullen zijn, voor hoe zij vinden dat zo'n advies- en meldpunt eruit moet komen te zien. Die documenten staan vol met procedures en procesbeschrijvingen; de inhoud ontbreekt volledig. Dat is op zich logisch, want om iets over de inhoud te kunnen schrijven, heb je kennis en expertise nodig. In dit voorbeeld: kennis van de internationale wetenschappelijke literatuur over bewezen effectieve interventies bij huiselijk geweld en kindermishandeling. En kennis over de problemen die de huidige werkwijze kenmerkt (zie de rapporten van inspecties, Kinderombudsman, Onderzoeksraad voor de Veiligheid). Maar ook gedegen praktijkervaring met onderzoek en behandeling van cliënten, daders en slachtoffers van huiselijk geweld en kindermishandeling. Dergelijke expertise ontstaat over een periode van jaren en is per definitie niet aanwezig bij mana-

gement adviseurs van commerciële bureaus. De publieke sector laat zich gijzelen door managers en management adviseurs. Protocollen en procedures zijn leidend geworden in plaats van de kwaliteit van het werk. Innovatie komt altijd van inhoudelijk gedreven professionals, niet van managers. Denk aan Einstein, Fleming, Watson en Crick. Jarenlang werkend aan één schijnbaar onoplosbaar probleem, tot het inzicht kwam.

Er zijn gelukkig ook in het publieke domein uitzonderingen. Jos de Blok, verpleegkundige van beroep, richtte Buurtzorg op, een thuiszorgorganisatie waar professionals zelf aan het roer staan in zelfsturende teams. Buurtzorg is al een aantal keer de beste werkgever van het jaar in de zorg geweest. Een ander voorbeeld is Stichting De Praktijk, een GGZ-instelling die 10 jaar geleden werd opgericht door vier hulpverleners in de zorg voor kinderen. Ze deelden de visie dat je kinderen niet alleen moet behandelen, maar hun omgeving erbij moet betrekken om echt effect te hebben.

**H**et is de tragedie van Nederland. Handelsgeest en management staan hier in hoger aanzien dan inhoudelijke deskundigheid en bevoegdheid. We belonen deze activiteiten ook navenant, uitgedrukt in geld en maatschappelijk aanzien. Maar om een echte kenniseconomie te worden en ook in het publieke domein broodnodige innovatie tot stand te brengen, is een herbezinning op en herwaardering van inhoudelijke expertise noodzakelijk. Vorm (=procedure) volgt inhoud, niet andersom. Als de vorm de inhoud gaat dicteren, haken juist de beste professionals af. Denk aan Arthur Gotlieb.

Professionals die gevangen worden gehouden in procedures en verantwoordingsprocessen, worden angstig en ongemotiveerd. Zie de kaalslag in onze schoolklassen. Kinderen, maar ook volwassenen, bloeien op als mensen op een inhoudelijke manier het voorbeeld geven en kunnen wijzen naar de stippen aan de horizon. Stimulerende professionals die excellent zijn in hun vak. En laten we wel wezen: niemand zou toch op het idee komen om een nieuwe brug over de Westerschelde door een managementadviseur te laten ontwerpen? Nee, die opdracht geven we aan een weg- en waterbouwkundig ingenieursbureau, want veiligheid gaat boven alles. Waarom doen we dat niet met het ontwerp van een organisatie die de veiligheid van kinderen en gezinnen moet onderzoeken en garanderen?



**Corine de Ruiter** is hoogleraar Forensische psychologie, Universiteit Maastricht. **Ferko Öry** is kinderarts publieke gezondheid

