

Doen we de goede dingen?

Margo Trappenburg

Lezing voor het afscheid van Helene de Vries, cursusleidster bij de executive master opleiding voor professionals, USBO.

Utrecht, 13 november 2009

Geachte aanwezigen, beste Helene,

Een paar jaar geleden zat ik in de Raad van Toezicht van een zogeheten zorgkoepel. De directeur van de zorgkoepel, zo'n weldoorvoede, doorgewinterde bestuurder, legde de Raad elke vergadering uit dat het onze taak was antwoord te geven op twee belangrijke vragen:

1. Doen wij de dingen die wij doen goed en
2. Doen wij de goede dingen?

Wie de evaluaties van onze *executive master* programma's in het algemeen en die van Bestuur & Beleid in het bijzonder bekijkt, ziet meteen dat wij de dingen die wij doen meestal goed doen. Onze EMP studenten moeten hard werken, maar zij beleven hun studie desondanks als een soort uitje. Zij zien een hele reeks docenten voorbijkomen met een hele set thema's en een flinke stapel literatuur: wetenschappelijke artikelen, recent verschenen boeken, klassieke filosofische teksten, beleidsnota's, rapporten en *case studies*. Studenten ervaren dit als inspirerend en afwisselend, maar dat ze het zo kunnen ervaren komt vooral omdat er naast al die afwisseling een constante in de opleiding is, namelijk de cursusleider of leidster. De cursusleider fungeert als permanent aanspreekpunt. Hij of zij weet alles, overziet alles, is altijd bereikbaar, denkt mee, reageert direct op vragen, geeft feedback, zorgt voor een goede sfeer in de groep en spreekt deelnemers die het even niet meer zien zitten bemoedigend toe. Het is niet uitzonderlijk om op evaluaties van EMP leergangen en cursussen (die ik mocht inzien met het oog op dit praatje) de opmerking te lezen: "Ik heb genoten!"

Het is bij EMP niet de gewoonte om cursussen ook te laten evalueren door docenten. Ik vermoed dat als je dat zou doen er ongeveer dezelfde positieve oordelen uit zouden rollen. Lesgeven in onze reguliere opleiding kun je vergelijken met een actieve kampeervakantie: het is wel leuk, maar het is behoorlijk vermoeiend want je moet alles zelf doen. Zelf een handleiding maken, zelf die handleiding rondsturen, zelf achterhalen hoeveel deelnemers er meedoen aan je cursus, zelf de groep splitsen als die te groot is, zelf 26 keer informeren bij de studievereniging of de voorgeschreven boeken in goede orde gearriveerd zijn, zelf boos worden op de boekhandel als de boeken er dan toch niet op tijd zijn, zelf roosters maken, zelf beamers en laptops aansluiten, zelf tobben over de sfeer in de groep, zelf eindeloos tussentijdse feedback geven aan onzekere studenten, zelf de eindcijfers aanleveren in Excel bestandjes, zelf zorgen dat de cursus geëvalueerd wordt.

Lesgeven bij EMP is daarbij vergeleken een *all inclusive* vakantie. Het enige wat je als vakdocent zelf hoeft te doen is je hoorcollege geven of een werkcollege leiden, want de cursusleider doet verder alles. Je krijgt zelfs automatisch een lekkere lunch tussen de middag.

De dingen die wij doen, doen wij goed. Maar doen wij ook de goede dingen? Daarover heb ik veel meer twijfels. Zo nu en dan moet ik hier aan de usbo voorlichting geven aan aspirant eerstejaars studenten. Je raakt dan aan de praat met aardige, slimme achttien-jarigen die twijfelen tussen bestuurskunde en de lerarenopleiding. Of tussen bestuurskunde en weg- en waterbouw in Delft. Of tussen bestuurskunde en de PABO. Dergelijke twijfelaars vertel ik natuurlijk wat ze willen weten over onze opleiding, maar daarnaast bind ik ze op het hart om vooral heel serieus na te denken over hun alternatieven. Dit land heeft structureel veel te weinig bètawetenschappers, er dreigt een verschrikkelijk tekort aan leraren in het middelbaar onderwijs en het zou fantastisch zijn voor de PABO's als Vwo'ers daar instromen, om het rekenniveau in ons basisonderwijs weer omhoog te krijgen.

Bestuurskundigen, beleidsmedewerkers en organisatieadviseurs daarentegen hebben wij meer dan genoeg. Sterker: ik durf de stelling wel aan dat wij in dit land *teveel* bestuurskundigen en beleidsmedewerkers hebben. Dat valt niet zo duidelijk op, maar dat komt omdat bestuurskundigen ongelooflijk goed zijn in het creëren van werk.

Zet ergens een bestuurskundige neer in een organisatie en hij of zij gaat onmiddellijk aan de slag. Hij maakt een nota waarin de omgeving van de organisatie

wordt geschetst, met *stakeholders*, kansen en bedreigingen en hij geeft aan hoe de organisatie daar strategisch op in kan spelen. Hij ziet medewerkers in de organisatie die bezig zijn met hun eigen werk en hij kondigt aan dat zij de werkzaamheden beter op elkaar moeten afstemmen. Hij roept hiertoe een wekelijks, maandelijks of dagelijks overleg in het leven. Hij legt aan de organisatie uit dat er een systeem van kwaliteitszorg moet komen, waarin alle mogelijke werkzaamheden op allerlei manieren en op allerlei momenten worden geëvalueerd, om te kunnen uitmonden in actieplannen met verbeterpunten.

Zet er een tweede bestuurskundige naast en al snel ontstaat dan het idee dat de organisatie vastgeroest, ingedut of niet meer bij de tijd is en dat deze eens helemaal op de schop moet. Gekanteld, opgeschud, gestroomlijnd of gereorganiseerd.

Zet je er een derde organisatiekundige bij, dan zal die aanvoeren dat de toestand eerst heel grondig in kaart moet worden gebracht voor aanvang van de reorganisatie en dat het reorganisatieproces vervolgens grondig gemonitord moet worden, om vast te kunnen stellen of alles goed landt en in kaart te kunnen brengen waar nieuwe pijnpunten ontstaan. De nieuwe organisatiekundige zal aanvoeren dat er een voor- en nameting moet komen, met prestatiecijfers, targets en indicatoren.

Voeg een vierde, een vijfde, een zesde bestuurskundige toe, en dan nog zullen ze geen duimen gaan zitten draaien. Dan nog zullen ze niet concluderen dat er voor zoveel bestuurskundigen niet genoeg werk is. Het kan altijd beter, gestroomlijnder, efficiënter, met meer coördinatie, meer verantwoording, een betere verslaglegging, meer protocollen, meer heidagen, meer consultatierondes en meer doelgroeponderzoeken.

U hoort mij niet zeggen dat we helemaal geen bestuurskundigen nodig hebben. Als achttien-jarigen geen andere passie hebben en dolgraag hier willen komen studeren, zijn ze hartelijk welkom, maar ik vind het erg fijn dat wij hier in Utrecht aan de bestuurskunde opleiding een numerus fixus hanteren. Wij leveren negentig nieuwe bestuurskundigen per jaar af en dat is mooi zat. Ik weet dat we die numerus fixus eigenlijk hebben om didactische redenen (we geloven in kleinschalig onderwijs) maar ik vind dat wij daarmee ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen; we behoeden de natie voor een eindeloze vloedgolf bestuurskundigen.

Voor onze EMP opleidingen zouden we ook eens goed na moeten denken over wat wij nu eigenlijk doen. Ik heb de laatste lichtingen van de EMP leergangen doorgenomen om te zien uit welke beroepssectoren onze studenten afkomstig zijn. Een aantal van hen is al adviseur, interim manager of beleidsmedewerker bij de gemeente, de provincie of de lokale overheid. Die mensen zijn dus al bestuurskundige in wording, daar maken wij hopelijk alleen maar betere bestuurskundigen van. Een groot aantal cursisten is echter werkzaam in andere sectoren; in de zorg, bij het onderwijs, bij de politie. Dat zijn mensen die in principe bezig zouden kunnen zijn met het uitleggen van staartdelingen, Franse werkwoorden, of de wetten van Newton. Het zijn mensen die meer handen aan het bed zouden kunnen leveren: zorg en hulp voor zieke mensen of kwetsbare medeburgers. Bij de politie gaat het mogelijk om mensen die boeven kunnen vangen of rust kunnen brengen op straat. Is het wel goed dat al deze nuttige, capabele mensen een dure opleiding volgen die hen omschoolt tot bestuurskundige of beleidsambtenaar, een baan waarmee zij vermoedelijk meer verdienen dan als verpleegkundige, diender of docent? Voor ons als opleiding is het lucratief, voor ons als docenten is het leuk en leerzaam (wij steken altijd veel op van onze EMP cursisten en als gezegd: het is heerlijk doceren in een EMP groep), de cursisten hebben er over het algemeen ook plezier in, maar als we de zaak in een breder maatschappelijk perspectief trekken moeten we toch gaan twijfelen.

We zien een aantal maatschappelijke trends om ons heen. Er gaan binnenkort heel veel leraren met pensioen, dus we hebben een grote behoefte aan docenten. De vergrijzing is over enkele decennia op zijn hoogtepunt en dan hebben we een heleboel goed opgeleide verpleegkundigen en verzorgenden nodig. Veiligheid op straat staat al jaren boven aan het wensenlijstje van de Nederlandse burger. Ik denk dat het onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is om zoveel mogelijk mensen zo lang mogelijk te behouden voor echte vakken. Bestuurskundige, beleidsambtenaar of organisatieadviseur zou een soort 'second best' beroep moeten worden. Als iemand emotioneel uitgeput is door zijn of haar baan als verpleegkundige of verpleeghuisarts zou die terecht moeten kunnen in de afdeling bestuur en beheer van een zorginstelling. Als iemand te oud en te moe is om nog voor de klas te staan en het echt niet meer opbrengt om pubers in het gareel te houden, kun je hem of haar aanbieden adjunct directeur, manager, of beheerder te worden, eventueel na een daarbij horende EMP opleiding aan de Universiteit van Utrecht. Zo'n switch zou echter een vorm van

demotie moeten zijn, niet een stap voorwaarts in de carrière van docenten, dienders en verpleegkundigen in de bloei van hun leven. Daar hoort een lager salaris bij, niet een extra periodiek. Extra periodieken zouden er moeten zijn voor leraren, verzorgenden en politie-inspecteurs die het volhouden in hun echte werk en daar steeds beter in worden, of althans steeds ervarener en niet per se minder bekwaam dan hun jongere collega's.

Bestuurskunde zou een vak moeten zijn voor oude, wijze, bedachtzame mensen voor wie het allemaal niet zo nodig meer hoeft. Niet alleen omdat we dan energieke, ambitieuze jonge mensen behouden voor vakken waarin we die energie en die ambitie zo nodig hebben, maar ook omdat we dan verlost raken van wat de Amsterdamse politicoloog Jos de Beus treffend heeft omschreven als de ADHD cultuur van het Nederlandse openbaar bestuur.

Wij hebben in Nederland momenteel een uitgebreide publieke discussie over de salarissen en de bonussen van de bankiers die verantwoordelijk waren voor de kredietcrisis. We hebben het over de salarissen van functionarissen in verzelfstandigde of geprivatiseerde overheidsdiensten, zoals woningcorporaties en electriciteitsbedrijven. We hebben het over de houdbaarheid van de Balkenende-norm voor toppresentatoren van de publieke omroep. Ik zou het passend vinden wanneer wij als bestuurskundigen zouden gaan pleiten voor statusverlaging en salarisverlaging van managers, organisatieadviseurs, beleidsmedewerkers en bestuurskundigen.

Een van de eerste vakken die de EMP studenten bij Bestuur en Beleid krijgen aangeboden heet Actuele Klassiekers. Studenten lezen daar onder andere de *Politeia* van Plato. In Plato's *Politeia* worden bestuurlijke functies vervuld door oudere mensen die zelf het liefst de hele dag zouden gaan filosoferen over de zin van het leven, maar die beseffen dat de plicht hen roept en die dan toch maar gaan besturen in het belang van het land. Ze doen dat niet voor het geld, want bestuurders mogen van Plato in het geheel geen privé bezittingen hebben. Ze doen het niet voor de lol, of omdat ze houden van het politieke spel. Ze doen het niet omdat ze, vanuit een soort macho ideaal, willen laten zien hoe flink ze zijn en wat ze allemaal kunnen en durven fuseren, reorganiseren en kantelen. Ze doen het omdat het moet, omdat iemand het moet doen, omdat het anders een zootje wordt.

Met alle bedenkingen die wij hebben bij Plato, iets daarvan willen wij toch ook overdragen op onze EMP studenten. Nietwaar Helene?