

## De ‘praktijk’ van het sturen: geen paradox, maar een oxymoron

Duco Bannink\*

Tamara Metze verwijst naar een beroemd citaat van Dewey (1916): ‘Democratie is een vorm van samenleven, van gezamenlijke gecommuniceerde ervaring.’ En dat is natuurlijk zo, democratie, als die goed werkt, is een vorm van gezamenlijke ervaring en versterkt die zelfs. Maar die gezamenlijke ervaring roept paradoxen op, de drie paradoxen van experimenteel besturen die Metze noemt. In die paradoxen gaat het er denk ik om dat democratische afstemming van inzichten, ideeën en voorkeuren intrinsiek pluriform is, hier komen verschillen bij elkaar, terwijl het besluit van die verschillende dingen uiteindelijk één ding maakt. En zo komen we van veel praten naar uiteindelijk toch maar niks doen (de paradox van de pilot), van brede interactie naar het besef dat we toch maar een deel van de opvattingen hebben meegenomen (de paradox van de pluriformiteit) of van het integreren van verschillende meningen naar het besef dat die meningen niet goed op elkaar passen (de paradox van het pragmatisme).

Die paradoxen zijn onvermijdelijk, vrees ik. Ze vloeien eruit voort dat, denk ik, sturen zelf een paradoxale activiteit is. Nee, geen paradox, een oxymoron. Een paradox is een schijnbare tegenstelling; een oxymoron is een concept waarin twee aan elkaar verbonden ideeën elkaar, als je ze apart beschouwt, tegenspreken. Ik probeer dat te laten zien aan de hand van weer een andere denker, MacIntyre.

MacIntyre is een anti-modernist en ik verklap maar vast dat ik zijn positie niet deel. MacIntyre ageert tegen wat hij ‘management’ noemt en hij doet dat door een onderscheid aan te brengen tussen ‘praktijken’ met een intrinsieke waarde en andere activiteiten die erop gericht zijn de praktijk te institutionaliseren en daarmee te beladen met extrinsieke waarde. Een beroemd voorbeeld is het schaken. Schaken is leuk, mooi en fijn in zichzelf en schaken kun je mooier of minder mooi doen. De schaakbond is het management van het schaken en de schaakbond institutionaliseert het schaken door het te omhangen met wedstrijden, verenigingen, prijzen en opleidingen die de lol van het schaken onderhevig maken aan de lol van de externe beloning.

Die externalisering, suggereert MacIntyre dan ook nog eens, ‘privatiseert’ de praktijk. De praktijk wordt een vehikel om een individuele beloning binnen te slepen. Dat leidt af van de diepere waarde van de praktijk zelf. De waardering van de praktijk verandert met de verschuiving naar externe beloning. De praktijk zelf raakt ont-toverd, à la Weber en dat leidt tot emotivisme. De praktijk is verstopt achter de

\* Dr. Duco Bannink is universitair hoofddocent aan de Vrije Universiteit en redactiesecretaris ad interim van *Beleid en Maatschappij*.

beloning en de praktijk op zichzelf verwordt daarom tot iets wat simpelweg 'leuk' is, of 'stom'.

MacIntyre zegt: in elk type samenleving bestaan prototypische 'characters'. De 'manager' is een van de prototypische figuren van de moderne samenleving. 'Modern' is een samenleving van na de ont-tovering van Weber. De manager stuurt de praktijk door die te beschouwen als 'neutraal' en ook zijn of haar eigen management te beschouwen als neutraal. Praktijken zijn handelingspatronen die bepaalde uitkomsten genereren en het zijn die uitkomsten die we nastreven. Management bestaat eruit dat we abstraheren van de inhoud van de praktijk en die beoordelen en belonen in termen van de te bereiken uitkomsten. Niet de inhoudelijke praktijk, maar de als neutraal te beschouwen uitkomst is het onderwerp van de sturing.

Welke uitkomst we willen is niet aan de manager, noch aan de professional, maar aan een boven de beleidsuitvoering hangend systeem van niet-neutrale besluitvorming.

Dit herkennen we natuurlijk, dit maken we allemaal van dag tot dag mee op onze universiteiten, in onze ziekenhuizen, in onze gemeentehuizen en op de ministeries. Maar ook in de private sector! We maken allemaal van dag tot dag het debat mee tussen de professionals die een betekenisvolle taak doen en de manager die de betekenis van die taak vooral ziet in de vraag hoeveel gevallen er eigenlijk zijn behandeld. Dat u, professional, met zo'n geval zijn of haar gezondheid diepgaand bespreekt (dokter), ingaat op de vraag hoe iemands arbeidsloopbaan eruit zou kunnen zien (re-integratieconsulent) of de ins en outs van de bestuurskunde bespreekt (de universitaire docent bestuurskunde), is uw eigen particuliere hobby en inderdaad is het fijn, maar niet meer dan dat, als u die hobby een beetje 'leuk' vindt.

Dit is inderdaad een verschrikking. Externalisering (hoeveel gevallen hebt u opgelost?) en emotivisme (wat u precies met die mensen doet is vooral leuk voor uzelf) zijn de uiterst herkenbare uitwassen van een door het New Public Management gestuurde professionele praktijk.

Het pleidooi vóór het laten spreken van de praktijk herkennen we in allerlei *collaborative* benaderingen waarin professionals en samenleving samen tot besluiten moeten komen over allerlei ingewikkelde hedendaagse problemen als de aanpak van klimaatproblemen of immigratie. Mensen weten zelf het best wat er met hen en hun omgeving aan de hand is en professionals weten zelf het best hoe ze bepaalde moeilijke taken moeten aanpakken, dus ze moeten die ideeën altijd kunnen inbrengen. De uitwisseling van die ideeën leidt tot een aanpak. De drie paradoxen van Metze laten al zien dat dat moeilijker blijkt te zijn dan gedacht.

Het lastige aan deze redenering is namelijk dat het (wat mij betreft volkomen terecht) pleidooi voor het belang van de inbreng vanuit de praktijken *niet* vanzelf leidt tot het pleidooi dat we minder moeten managen en meer ruimte moeten geven aan de praktijk. Er is namelijk nog iets anders aan de hand. Praktijken zijn in zichzelf van belang, zeker, maar ze zijn niet per se gelijkgericht. Pleidooien voor experimenteel bestuur doen alsof conflicten zichzelf oplossen. De professional is

Duco Bannink

de drager van een praktijk en als hij of zij de ruimte krijgt, komt de praktijk tot bloei. Dan ontstaat een praktisch (dus een door de praktijk ingegeven) antwoord op de problemen die we waarnemen in de sociale werkelijkheid.

MacIntyre introduceert daarmee een conflict tussen professional en manager en hij reduceert de manager tot de 'niet-professional'. De manager zelf heeft geen eigenstandige functie. Dat lijkt me een misvatting. Ook management kan een praktijk zijn met een eigen, inhoudelijke functie. Dat is denk ik de functie van het inbedden, zoals Metze het noemt in haar bijdrage aan deze aflevering van het Dossier.

MacIntyre ziet de manager als organisatiegenoot van de professional en suggereert daarmee een intern perspectief. Ik denk dat we dit kunnen veralgemeniseren. Het gaat hier over de interactie tussen twee typen actor: de praktijkhouder en degene die stuurt. Degene die stuurt vertegenwoordigt, zou ik zeggen, óók een praktijk. Die praktijk is het vertalen van het politieke conflict tussen prioriteiten naar professionals die praktijken uitvoeren. De manager maakt conflict zichtbaar, ook een paradoxale functie van het sturen die Metze in haar bijdrage aan dit Dossier herkent.

Als je de taken van het inbedden en het zichtbaar maken van conflicten miskent, denk je blijkbaar dat praktijken à la MacIntyre maatschappelijk neutraal zijn: een praktijk, welke dan ook, is altijd maatschappelijk zinvol. Als je denkt dat het zich laten ontplooiën van die praktijken vanzelf goed komt, zie je geen conflict tussen praktijken en moet je vooronderstellen dat praktijken als vanzelf het maatschappelijk goede opleveren. Dat zegt MacIntyre ook: de praktijk begrenst zichzelf, de praktijk is in zichzelf deugzaam.

Ten opzichte van de besluitvorming is de professional juist niet-neutraal. Praktijken zijn mooi in zichzelf, maar het is helemaal niet evident dat de afweging van het belang van een praktijk ten opzichte van het grotere geheel en de afweging van praktijken ten opzichte van elkaar vanzelf gaat. De schaker heeft geen opvatting over het belang van het schaken ten opzichte van het dammen. Dat hoeft ook helemaal niet, maar soms is het nodig om te bepalen hoe 'schaken' en 'dammen' zich tot elkaar verhouden en hoe de inzet op 'schaken' zich verhoudt tot allerlei maatschappelijke doelen. Dat is het conflict dat de manager zichtbaar maakt en dat zijn de keuzes dienaangaande die de manager inbedt.

De manager verdeelt: hij of zij prioriteert en faciliteert praktijken. Er zijn managers die dat heel goed kunnen en managers die dat absoluut niet kunnen. De goede manager streeft een doelstelling na die je wel degelijk deugzaam zou kunnen noemen, namelijk het tot bloei laten komen van de praktijken in zijn of haar domein. Hierbij stuurt hij of zij tegelijkertijd wel en niet en dat is wel degelijk een kunst. Te veel sturen maakt de intrinsieke waarde van de praktijk stuk. Maar te weinig sturen leidt ertoe dat de praktijk losgezongen raakt van de maatschappelijke context. Wat is 'schaken' zonder schaakbond? Inderdaad een heel fijne praktijk, maar de maatschappelijke impact ervan komt tot stand via de institutionalisering van diezelfde praktijk. De praktijk is eigenlijk niet denkbaar zonder haar institutionalisering. Het is precies deze lijn die MacIntyre lijkt te miskennen in zijn opvatting over

De 'praktijk' van het sturen: geen paradox, maar een oxymoron

management. Sturen is niet het stukmaken van een praktijk, maar het inbedden van een praktijk in een groter geheel, dat is de kunst ervan. Experimenteel sturen zal dus altijd paradoxen blijven oproepen en ik vermoed dat Metze dat juist ook ziet als het sterke punt. Daar ben ik het mee eens en ik heb in deze bijdrage willen laten zien dat het zelfs onvermijdelijk is via een kritische bespreking van MacIntyre's afwijzende houding tegenover management. Het oxymoron van het sturen is volgens mij: het moet wel, dat sturen, maar het kan eigenlijk niet.

## Literatuur

- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. Toronto: Collier-Macmillan Canada, Ltd.
- MacIntyre, A. ([1981] 2013). *After virtue. A Study in Moral Theory*. Oxford: A&C Black.