

Over het verschil tussen managen en besturen

Een deel van mijn praktijk bestaat uit het overbruggen van het verschil in belevingswereld tussen eindverantwoordelijken (vaak getooid met de titel ‘bestuurder’) enerzijds en professionals (en hun direct leidinggevendenden) anderzijds. Tegen deze achtergrond ben ik mij af gaan vragen: ‘wat is nu eigenlijk het verschil tussen managen en besturen?’

In eerste instantie liep mijn zoektocht langs klassiek theoretische lijnen zoals het onderscheid tussen in operationeel, tactisch en strategisch management. Zo kwam ik er achter dat ik met deze terminologie eigenlijk niet zoveel mee kan, misschien wel omdat ik deze management soorten in de praktijk niet in hun zuivere vorm tegen kom.

Mijn volgende stap was aan te sluiten bij die praktijk door te kijken naar de verschillen die managers zelf ervaren wanneer ze op de carrière ladder van het ene managementniveau in het andere terecht komen. Deze aandacht voor de grenspassages tussen de niveaus, en de (overigens voorspelbare) vraagstukken waar leidinggevende bij dergelijke passages tegen aan lopen, leverde mij een interessant inzicht op inzake de verschillende manier van werken en denken van de onderscheiden management niveaus. En dat is in elk geval één aspect van het verschil tussen managen en besturen.

Mijn eigen ervaring

In deze oefening heb ik me beperkt tot het soort organisaties waar ik in de afgelopen jaren voornamelijk mee gewerkt heb: gelaagde organisaties van professionals zoals in het hoger onderwijs en de zorg. Omdat ook daarbinnen de managementniveaus niet precies overeenkomen, focus ik in deze bijdrage op één soort namelijk de universitaire organisatie.

In deze omgeving onderscheid ik vier niveaus van management met hun kenmerken en de voorspelbare passagevraagstukken die zich voordoen bij de overgang van het ene naar het andere niveau:

- I Operationeel management: de hoogleraar met zijn eigen groep
- II Middle management: de afdelingsvoorzitter met een aantal groepen
- III Divisie management: de decaan van een faculteit
- IV Bestuurlijk management: het college van bestuur van de universiteit

Ik concentreer me in dit stuk op het aansturen van de professionals, en laat het leiding geven aan de ondersteunende taken (in elk geval t/m niveau II) buiten beschouwing.

I Operationeel management: managen van het eigen team in de dagelijkse operatie

kenmerkend

Het is veelal de eerste ervaring als leidinggevende, heel direct dagelijks persoonlijk contact met het eigen groep van professionals en ondersteuners, veel praktische regelingen. Er wordt ook een bijdrage aan ‘het grote verband’ gevraagd: organisatie-corvee. Binding in teams is meestal zuiver op gezamenlijke fascinatie met één onderwerp waarbij de groep vaak afhankelijk is van het (politieke) vernuft van de leidinggevende.

voorspelbare passagevraagstukken in overgang naar I

Het gaat vaak eerste kennismaking met de thematiek van de ‘persoonlijke eigenaardigheden’; ‘hoe reageer ik als ik persoonlijk in het geding kom’. Daarnaast komt nadrukkelijk de verhouding tot de organisatie in beeld (strijd om middelen, verdeling van corvee etc). Tevens speelt het vraagstuk van timemanagement in het spanningsveld tussen de (verdere ontwikkeling van de) eigen praktijk en alle managementtaken die de leidinggevende daarvan afleiden. Specifiek hoogleraren, maar ook een deel van de artsen zie ik worstelen met de (persoonlijke/vakinhoudelijke) vraag: ‘nu ben ik eindelijk hier gekomen, wat ga ik er nu van maken?’.

II Middle management: leiding geven aan leidinggevendenden:

kenmerkend

Het werk is vooral inhoudelijk coördinerend over de verschillende groepen professionals, idealiter gericht op het bereiken van een gezamenlijk perspectief. Daarnaast ben je ook een buffer tussen enerzijds de groepen en anderzijds de (financieel) eindverantwoordelijke. Is moeilijker naarmate inhoudelijke coherentie van de afdeling kleiner is. Hier moet het spel aangeleerd worden van ‘het inzetten van het naast hoger gelegen niveau voor het realiseren van doelstellingen in de eigen groep’.

voorspelbare passagevraagstukken van I naar II

Wat vaak moeite kost is het afstand nemen van (het belang van) de eigen groep en het serieus genomen worden door (voormalig) collega professionals. Daarnaast start een volgende fase in kennismaking met persoonlijke eigenaardigheden doordat je moet leren om de inhoud los te laten en ervaren dat ‘je ook positie kunt hebben zonder dat je inhoudelijk de beste bent’. Tenslotte gaat het bij deze passage om het leren balanceren tussen belangenbehartiging naar boven en loopjongen naar beneden. De open relatie met het naast hogere niveau die daarvoor nodig is, is niet een ieder van nature gegeven.

III Divisie management: resultaatverantwoordelijkheid voor een onderdeel van de organisatie

kenmerkend

Naast het leidinggeven aan leidinggevendenden komt ook de verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering van het eigen organisatieonderdeel er bij. Vaak is ook de formele beoordeling van de professionals en de zorg voor hun lange termijn ontwikkeling hier neergelegd. Het al onder II opgebouwde vermogen om het belang (vooral strijd om middelen) van het eigen organisatieonderdeel binnen de grotere instelling te vertegenwoordigen wint aan belang en wordt (politiek) complexer. Nieuw is dat protocollaire aspecten hun intrede doen: je bent ook de functionaris die zich moet verhouden tot studenten, medezeggenschap etc. . Echt nieuw is ook ‘lonely at the top’: er zijn geen gelijken meer met een soortgelijk belang waar je veilig mee kunt sparren omdat zij direct ook je concurrenten zijn. Een ander aspect van ‘lonely’ is bijvoorbeeld dat jij de organisatie vertegenwoordigt in (juridische) conflicten met medewerkers.

voorspelbare passagevraagstukken van II naar III

In algemene zin de verbreding; financieel inhoudelijk moet je kunnen meekomen, en in het adequaat aansturen van stafdiensten zit een belangrijke randvoorwaarde voor succes. Daarnaast moet je leren balanceren tussen eindverantwoordelijkheid (‘the buck stops here’) en het gegeven dat hiërarchisch leiderschap het over het algemeen niet zo goed doet in dit soort organisaties. Het gaat dan over een combinatie van op te bouwen gezag (waarom mag jij hier de baas zijn) en tactiek (hoe kan ik hier de baas zijn). Wat dit laatste betreft moet ook het onder II ontwikkelde vermogen om een adequate relatie met het naast hogere niveau te onderhouden, worden uitgebouwd. Richting de eigen organisatie moet je leren denken in termen van ‘wat hebben de verschillende groepen c.q. afdelingen nodig (middelen, kaders/opdrachten maar vooral ook vragen/toezicht) om optimaal te functioneren? In alle geval geldt dat je bij deze overgang nog verder weg raakt van de veiligheid van de eigen inhoud. ‘Lonely at the top’ tenslotte vraagt deels om een persoonlijk vorm van verbinding met de organisatie en je direct reports, en deels om ‘verdragen’.

IV Bestuurlijk management; eindverantwoordelijkheid op afstand

kenmerkend

Nieuw is de horizontale dimensie van ‘samen verantwoordelijk in collegiaal bestuur’. Ondanks de (vaak functionele) taakverdeling tussen bestuurders zijn er zeer veel raakvlakken en de neiging van de organisatie tot shoppen bij de individuele leden is groot. In gezamenlijkheid opereren is dan een hele kunst. Daarnaast kent dit soort functies een sterk protocollaire karakter; veel verplichte nummers, reguliere vergaderingen in eigen huis, vaste overleggen buiten huis (met bonden, belangenverenigingen etc.), relatie met toezichthouders, feesten/partijen, eervolle uitnodigingen etc.; ‘ook zonder dat je iets doet is je weektaak al gevuld’. Dat resulteert

in een agenda waarin je geleefd wordt. Je komt terecht in een bestuurlijke wereld met een geheel eigen dynamiek, en met een grote afstand tot het primair proces. De sturingsmomenten zijn schaars en vaak erg indirect via integraal eindverantwoordelijken en de centrale staven. De al onder III ingezette verantwoordelijkheid voor beoordeling en ontwikkeling van leidinggevenden krijgt in dit kader een extra dimensie: sturen middels benoemingen en het scherp houden van zittende mensen zijn voor bestuurders vaak de meest invloedrijke middelen. Daarbij moet je leven met de realiteit dat jouw bestuurscollege door de gemiddelde professional niet serieus genomen wordt en door de gemiddelde eindverantwoordelijke (ad III) vooral als stoorzender gezien wordt. Dat leidt vaak tot een spanningsvolle relatie met dat 2^e echelon en moeizame pogingen om gezamenlijk bestuur' vorm te geven.

voorspelbare passagevraagstukken van III naar IV:

Het spanningsveld operatoneel/strategisch moet opnieuw worden gedefinieerd: de neiging om je (te) operationeel met de organisatie bezig te houden is groot, met name bij 'nieuw-in-het-vak-bestuurders', terwijl voor anderen de verleiding juist groot is om te 'verdwijnen' in het bestuurlijke wereld buiten de deur. Onderliggend moet het gezamenlijke gesprek gevoerd kunnen worden over: 'wat is de rol van dit bestuurscollege en wat betekent dat voor onze verhouding met/tactiek richting het tweede echelon en de staven?'. Klinkt logisch, gebeurt vaak niet.

Waar je onder III nog vooral op persoonlijke relatie dingen voor elkaar kon krijgen, ben je nu ook steeds functionaris. Je moet sterker nog dan bij III leren leven met het gegeven dat je niet altijd al je kaarten op tafel kunt leggen. Dit gaat bijvoorbeeld over 'sturen op effect z door heel hard het belang van b in te zetten'. Persoonlijke integriteit moet er voor zorgen dat je niet beschuldigd wordt dat 'je het achter je ellebogen hebt'. Tenslotte blijkt de overgang van 'in je eentje eindverantwoordelijke' naar 'samen besturen' in de praktijk een grote stap. Het vermogen en de bereidheid om elkaar in positie te houden, en gezamenlijk te scoren in plaats van in je eentje, komt de meeste niet aanwaaien. De vraag: 'waarom was je succesvol in je vorige functie en wat betekent dat voor deze functie' is op zich bij alle passages relevant, maar zeker bij deze.

Indien de kandidaat niet uit een (soortgelijke) organisatie van professionals komt is er sprake van een specifieke overgangvraagstuk (dit geldt overigens ook bij de overgang naar III). Ervaring leert dat het kandidaten minimaal een jaar kost om gevoel te krijgen voor hoe de hazen lopen in een organisatie van professionals.