



M.F. Dubbeldam &  
G.W. Goedmakers,  
*Integraal management:  
instrument van verande-  
ring? Een onderzoek bij  
provincies en gemeenten.*  
Assen: Van Gorcum 2003,  
ISBN 90 232 3773 0.

## De kloof tussen ambities en uitvoering

Integraal management is een gevleugeld begrip in overheidsland. Nagenoeg iedereen doet eraan, maar bij slechts weinigen wil het echt lukken. Het is ook nogal wat, dat je als manager verantwoordelijk wordt gehouden voor zowel de prestaties van de organisatie als voor de middelen die daarbij worden ingezet (de PIOFAH-functies: personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, huisvesting). En dan natuurlijk de rest van je competentieprofiel, met meestal ook droomvaardigheden voor *people management*, projectmanagement, procesmanagement, communicatie, vragen en omgevingsgerichtheid en noem maar op. Geen wonder dat nogal wat managers er niet in slagen de kloof tussen beleidsambities en uitvoering te dichten en de hele dag druk bezig maar voor de werkvloer nauwelijks aanspreekbaar zijn.

In de praktijk is dan ook waarneembaar dat het ideaal van de individuele alleskunner hier en daar wordt verlaten. In de literatuur wordt volop getwijfeld aan de zin van synoptisch-rationele beheersingsconcepten. De bewijzen dat deze gepaard gaan met veel symboliek en retoriek maar niet aantoonbaar leiden tot een slagvaardiger management stapelen zich op. Het integrale consensusdenken ligt steeds meer onder vuur. Verschillen mogen en moeten weer, ook binnen managementteams.

Dergelijke noties komen echter niet of nauwelijks aan de orde in het proefschrift *Integraal management: instrument van verandering?* van Marjo Dubbeldam en Wilfried Goedmakers. Zij zijn *believers* gebleven. Als er maar een andere veranderingsstrategie wordt toegepast met bijvoorbeeld een goede *change agent* en een andere bestuurs- en management-

stijl) dan komt het volgens deze auteurs wel goed met integraal management. Het proefschrift is de weerslag van empirisch onderzoek bij de provincie Gelderland, aangevuld met vragenlijstonderzoek bij managers van andere provincies en van gemeenten.

Zoals mocht worden verwacht vallen de resultaten behoorlijk tegen. De waarden achter integraal management worden onderschreven, maar onduidelijk is in hoeverre deze daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht. Instrumenten zijn er genoeg, maar ze worden onvoldoende gebruikt. Verdient dan langzamerhand de vraag of integraal management een instrument van verandering kan zijn geen kritischer antwoord?

Harrie Aardema,  
*Bestuur & Management Consultants*