

# ‘Meedoen is belangrijker dan winnen’

## Prijzen als exponent van de positieve bestuurskunde?\*

*Tom Overmans, Mirko Noordegraaf & Filip De Rynck*

### Introductie

De ‘positieve bestuurskunde’ (PB) krijgt voeten aan de grond in de bestuurswetenschap. PB beïnvloedt de bestuurskundige discipline op verschillende manieren. Er komt meer aandacht voor praktijken waarin organisaties of managers doorbraken realiseren, innovaties doorvoeren of op andere manieren ‘het verschil maken’. Het voegt andere perspectieven toe aan de voorheen meer monodisciplinaire kijk. En onderzoekers worden vaker onderdeel van de praktijken die ze bestuderen.

Het waarderen van succesverhalen is echter niet nieuw. Al decennialang wordt er aandacht besteed aan bovengemiddelde prestaties van publieke managers en organisaties. Een van de meest zichtbare uitingen van positiviteit lijkt de uitreiking van prijzen. Prijzen worden uitgereikt als ‘bewijs’ van succes, om prestaties voor het voetlicht te brengen, en/of als stimulans voor betere prestaties in de toekomst. Dit roept vragen op over de prijzen die momenteel worden uitgereikt. Op welke wijze zijn die prijzen te relateren aan successen en doorbraken? In hoeverre kijken prijsuitreikers vanuit meerdere perspectieven naar de praktijk? In welke mate is er sprake van vervlechting tussen wetenschap en praktijk?

In dit artikel gaan we na hoe prijzen in Nederland en Vlaanderen zich verhouden tot de PB. We bestuderen twee prijzen die in beide landen worden uitgereikt. Voor elke prijs bekijken we intentie, jurysamenstelling, werkwijze, beoordelingscriteria en laudatio’s.

Allereerst gaan we in op de invloed van de PB op de discipline. Vervolgens bekijken we of prijzen inderdaad een exponent zijn van de beweging. Daarna beschrijven we de onderzoeksmethoden en presenteren we onze bevindingen. We ronden af met de analyse en conclusie.

\* Dr. Tom Overmans is universitair docent aan de Universiteit Utrecht (USBO) en secretaris van de Vereniging voor Bestuurskunde (VB).

Prof. dr. Mirko Noordegraaf is hoogleraar Publiek Management aan de Universiteit Utrecht (USBO), voorzitter van de VB, jurylid van de Overheidsorganisatie van het Jaar-prijs in Nederland, en oud-jurylid van de Overheidsmanager van het Jaar-prijs in Nederland.

Prof. dr. Filip De Rynck is hoogleraar Bestuurskunde aan de Universiteit Gent en voorzitter van de jury voor de Vlaamse overheidsmanager van het jaar. De auteurs danken Henrico van Roekel MSc voor zijn ondersteuning.

Tom Overmans, Mirko Noordegraaf & Filip De Rynck

## Achtergrond en inbedding

### *De (potentiële) betekenis van PB*

De initiatiefnemers van de PB stellen dat bestuurskundigen te veel focussen op het bestuderen van overheidsmissers, en daardoor voorbijgaan aan de mogelijkheid om te leren van de dingen die goed gaan (Douglas, Van der Wal, Steen, 2019). De initiators betogen niet dat het 'kritische perspectief' moet verdwijnen, maar stellen dat er een meer positief georiënteerd perspectief naast moet komen. Als we kijken naar de inhoud van het manifest (Douglas, Van der Wal, Steen, 2019) en de uitkomsten van de discussie tijdens de VB-NIG-preconference in 2018, dan stellen we dat de PB onze discipline op meerdere manieren kan beïnvloeden.

Ten eerste raakt PB aan de *inhoud*. Beargumenteerd wordt dat onderzoekers onevenredig veel aandacht besteden aan fouten en schandalen. De PB stelt dat in plaats daarvan een andere keuze gemaakt dient te worden; dat gekeken moet worden naar andere onderwerpen en andere casuïstiek. In plaats van het bestuderen van falen en fiasco's kan een beweging ontstaan naar het bestuderen van succesverhalen. Door intellectuele energie te besteden aan succesvolle voorbeelden van publieke waardecreatie krijgen wetenschappers en *practitioners* een beter begrip van wat zij moeten doen, ondersteunen of stimuleren om hun reputatie te verbeteren, betere besluiten te nemen of een betere vakman te worden (Douglas, Van der Wal, Steen, 2019).

Ten tweede brengt PB een nieuw *perspectief* op de praktijk. Overheidsprestaties zijn niet alleen vaak meervoudig, maar kennen ook meerdere maatschappelijke effecten en doorwerking. Het beoordelen van zulke prestaties vanuit een strikt bestuurskundig perspectief is ontoereikend. Als er meer aandacht moet komen voor het bestuderen en verklaren van *best practices*, dan is het cruciaal dat onderzoeksteams die successen vanuit meerdere invalshoeken interpreteren. Dat zien we in de (onderzoeks)praktijk, waar bestuurskundigen aansluiting zoeken met andere vakgebieden en nieuwe domeinen ontstaan zoals de gedragsbestuurskunde (zie Tummers, 2019).

Ten derde gaat PB over een nieuwe manier van werken. Daar waar de huidige onderzoeker gericht is op het blootleggen van en reflecteren op praktijken, is de 'positieve onderzoeker' veel meer onderdeel van de praktijk die hij of zij bestudeert. Als onderzoekers intrinsiek gemotiveerd zijn om successen bloot te leggen en prestaties te verbeteren, ligt het voor de hand dat zij een meer actieve rol nemen in de praktijk, bijvoorbeeld via experimenteel onderzoek, etnografisch of actieonderzoek. Zo ontstaat er een meer nadrukkelijke wisselwerking tussen wetenschap en praktijk. Dat past bij de bredere 'Open Science'-beweging die thans na de eerdere 'Science in Transition'-beweging gaande is (zie bijvoorbeeld Dijkstra, Huisman, Miedema, & Mijnhart, 2013).

*Bewieroken en waarderen van succes niet nieuw in het openbaar bestuur*

Hoewel wij de ideeën van de PB belangrijk vinden, menen we dat het aanzetten en vieren van succesverhalen niet nieuw is. Al decennialang worden prijzen uitgereikt aan personen en organisaties die een unieke prestatie hebben geleverd. Het potentiële effect van zo'n prijs is meer dan alleen de aandacht en/of waardering voor de geleverde prestatie zelf. Het is aannemelijk dat de aandacht de prijswinnaars  *motiveert* om door te gaan op de ingeslagen weg en andere organisaties stimuleert om te *leren* van hun gedragingen, werkwijzen en prestaties.

In Nederland en Vlaanderen bestaan tal van zulke prijzen. Wat betreft de wetenschap is de *Van Poeljeprijs* van de Vereniging voor Bestuurskunde (VB) wellicht de meest zichtbare prijs, naast de prijzen van de VB, de Vlaamse Vereniging van Bestuur en Beleid (VVBB) en *Binnenlands Bestuur* voor de beste scriptie. Ook is er de *L.P. van de Spiegelprijs*, die de VB toekent aan iemand die door zijn loopbaan of oeuvre een brug weet te slaan tussen wetenschap en praktijk. De meeste prijzen worden evenwel uitgereikt in het openbaar bestuur zelf. Er bestaan *generieke prijzen* voor ambtenaren en publieke organisaties, net zoals er *specifieke prijzen* zijn voor niches daarbinnen (zoals jonge ambtenaren, *Police Leadership*, of beste *Smart City*).

Hier richten we ons op de generieke prijzen omdat daar *best practices* centraal staan en dus daar de relatie met de PB het meest duidelijk zou moeten zijn. Wij richten ons op twee prijzen met een lange bestaansgeschiedenis in Nederland en Vlaanderen. Ten eerste kijken we naar de prijs voor *Overheidsmanager van het Jaar*, die sinds 1997 (Vlaanderen) en 1998 (Nederland) wordt uitgereikt. Ten tweede kijken we naar de prijs voor *Overheidsorganisatie van het Jaar*, die een minder lang *track record* heeft in beide landen, maar inmiddels toch al vijf jaar wordt uitgereikt.

*Prijzen als uiting van PB?*

Wij stellen dat de PB leidt tot een grotere focus op *best practices*, meer nadruk legt op nieuwe perspectieven, en een nadrukkelijker coproductie stimuleert tussen wetenschap en praktijk. Dit roept de vraag op of de prijzen voor beste overheidsmanager en -organisatie te relateren zijn aan toonzettende successen en doorbraken, in hoeverre prijs-uitreikende instanties kijken vanuit nieuwe perspectieven naar de prestaties, en of er sprake is van vervlechting tussen wetenschap en praktijk. De antwoorden kunnen inzichten bieden in hoe wetenschappers op het spoor kunnen komen van *best practices*. Prijs-uitreikende instanties kunnen leren in hoeverre hun prijzen leiden tot het bewieroken en waarderen van ‘de juiste’ prestaties, en wat dat zegt over bredere trends in het openbaar bestuur.

**Onderzoeksanpak**

Met onze analyse proberen we te achterhalen in hoeverre de overwegingen om prijzen uit te reiken aansluiten bij de PB. Dit doen we door te kijken naar de intentie van de prijs, de jury Samenstelling, de gehanteerde werkwijze, de beoorde-

Tom Overmans, Mirko Noordegraaf & Filip De Rynck

lingscriteria en de juryrapporten en laudatio's. We gebruiken verschillende bronnen om het gewenste inzicht te genereren. We baseren ons vooral op de *statuten* van de prijzen en openbare bronnen (websites en juryrapporten sinds 2002). We focussen op de samenstelling van de huidige en voorafgaande jury. In totaal hebben we 33 documenten bestudeerd om inzicht te krijgen in de inhoudelijke redenen en afweging van de jury om een prijs uit te reiken aan een specifieke prestatie. Voor elke prijs hebben we laudatio's van meerdere jaren geanalyseerd. Tot slot baseren we ons in de analyse tevens op onze eigen *betrokkenheid* bij de uitreiking van de prijzen.<sup>1</sup>

## Resultaten

### *Overheidsmanager van het Jaar (Nederland)*

Deze prijs wordt in Nederland sinds 1998 uitgereikt. De prijs is ontstaan vanuit de intentie om publieke managers meer te waarderen, om het beeld van publieke managers te versterken, om netwerken van overheidsmanagers te versterken, en om meer gelijkwaardigheid te realiseren als het om publieke 'versus' private managers gaat.

De prijs wordt uitgereikt onder leiding van een vakjury die bestaat uit acht leden en één voorzitter. De meeste leden van de huidige jury behoren tot het hoogste niveau bestuurder of publieke manager. Ook is er een vertegenwoordiger van de wetenschap en het bedrijfsleven. De jury heeft verschillende rollen gedurende het proces.

De procedure bestaat uit zes stappen (VOM, 2019a). In de eerste stap kan iedereen een manager voordragen. In stap 2 moeten indieners een formulier inzenden, waarna de jury bij de genoemde kandidaat verifieert of de kandidaat zelf ook mee wil doen. Als dat het geval is, moet hij/zij een recent cv aanleveren. Op dat moment is iemand officieel genomineerd. In stap 3 beoordeelt de jury alle inzendingen, waarna zij tot een shortlist komt van vijf tot acht kandidaten. Dit besluit wordt gecommuniceerd met de indieners en genomineerden. Vervolgens voert de jury individuele gesprekken met de kandidaten. Op basis van deze gesprekken stelt de jury een lijst op met drie finalisten. In stap 5 bezoekt de jury de werkplek van de finalisten en spreekt zij met leidinggevenden en medewerkers/ondergeschikten van de finalist. Op basis van die werkbezoeken komt de jury tot een oordeel over de winnaar (de nummers 2 en 3 worden niet apart geëxpliciteerd). In de laatste stap wordt de winnaar bekend gemaakt tijdens een feestelijke uitreiking, gewoonlijk in de Haagse Ridderzaal.

1 Tom Overmans is sinds 2018 lid van de preselectiecommissie voor de prijs Overheidsorganisatie van het Jaar NL. Mirko Noordegraaf is sinds 2018 lid van de jury voor de prijs Overheidsorganisatie van het Jaar NL. Van 2008 tot 2016 was hij lid van de jury van de Overheidsmanager NL. Filip De Rynck is sinds 2012 juryvoorzitter van de prijs voor de Vlaamse Overheidsmanager van het Jaar.

Naast een wisselend centraal thema (Kompas in zwaar weer’, ‘Leiderschap met lef’) zijn vier vaste criteria leidend bij het selecteren van een winnaar. Ten eerste moet de overheidsmanager van het jaar ‘mensgericht’ zijn. Ten tweede is de manager een ‘visionair leider’. Ten derde moet de winnaar ‘gezaghebbend en bescheiden’ zijn. Het laatste criterium is ‘maatschappelijk en politiek bewustzijn’, wat inhoudt dat de manager werkt ten dienste van het algemeen belang en de opgaven van de organisatie. Uiteindelijk komt de jury op basis van vijf onderdelen tot een winnaar: de ‘score’ met betrekking tot (1) het centrale thema, (2) de vier vaste criteria en (3) de inzending, en daarnaast de indruk die de kandidaten hebben achtergelaten tijdens hun (4) individuele gesprek en (5) het werkbezoek.

#### *Overheidsmanager van het Jaar (Vlaanderen)*

De VVBB reikt deze prijs sinds 1997 jaarlijks uit. Met de prijs voor de overheidsmanager wil de VVBB jaarlijks aan een breder publiek tonen dat er in de publieke sector succesvolle veranderingen bezig zijn, geleid door publieke managers van topniveau. De VVBB wil daarmee ingaan tegen wijdverspreide en hardnekkige stereotypen over de slecht functionerende overheid.

In de beginjaren was de selectie beperkt tot het informele circuit van de bestuurskundigen die kandidaten uit hun netwerken aan de raad van bestuur voorstelden. Sinds een aantal jaren is de selectie geprofessionaliseerd en de procedure sterker gestandaardiseerd. Het selectieproces start met een open oproep waarbij medewerkers leidinggevenden kunnen voorstellen. Ze maken daarvoor een rapport op, dat gestructureerd is op basis van negen criteria, die voor de VVBB het profiel vatten van excellente publieke managers. Deze criteria gaan over iemands (1) kwaliteiten als bruggenbouwer, (2) netwerk leider, (3) politieke sensitiviteit, (4) potentie om samen met anderen een strategie te ontwikkelen, (5) *track record* om ingrijpende veranderingstrajecten te realiseren, (6) capaciteit om managementinstrumenten in te zetten, (7) potentie om anderen te inspireren, (8) niveau van *public service* motivatie, en (9) ethisch bewustzijn.

Jaarlijks worden tien kandidaturen voorgelegd aan de jury, die bestaat uit academici en leidende ambtenaren. De academici gaan eerst met deze nominaties aan de slag. Gedurende twee maanden wordt discreet geïnformeerd in het netwerk van de mogelijke kandidaten, zonder dat deze daarbij zelf betrokken of op de hoogte zijn. De jury spreekt met directe medewerkers, met mensen die binnen deze organisaties op het veld staan, met de vakorganisaties; met leidende ambtenaren van andere diensten; en tot slot met goed geïnformeerde academici die thuis zijn in bepaalde domeinen of sectoren. Ook spreken ze met journalisten die een specifieke sector volgen en, niet in het minst, met politici die politieke verantwoordelijkheid dragen over de prestaties van de voorgedragen managers. Kandidaten die (nog) niet aan een of meerdere criteria voldoen, vallen in deze fase af. Het is mogelijk dat kandidaturen meerdere jaren in de portefeuille blijven zitten.

Aan de informanten wordt ook gevraagd of ze een bekroning oppoortuun zouden vinden: soms kan dat averechtse gevolgen hebben voor veranderingsprocessen. Uiteindelijk maken de academici een ranglijst op en stellen ze een volgorde van

Tom Overmans, Mirko Noordegraaf & Filip De Rynck

twee of drie kandidaturen aan het VVBB-bestuur voor, die beslist. Bij de prijsuitreiking wordt aandacht besteed aan de motieven voor de bekroning, die dan ruimer worden geduid als voorbeeld van interessante bestuurlijke praktijken. De ervaring leert dat de informatierondes vertrouwelijke informatie opleveren die de formele nominaties relativeren en soms zelfs tegenspreken. Daarom verloopt de hele procedure besloten en vertrouwelijk.

#### *Overheidsorganisatie van het Jaar (Nederland)*

Deze prijs is sinds 2014 een geïntegreerd vervolg op een aantal vergelijkbare verkiezingen en wordt georganiseerd door een groot aantal samenwerkende partijen. De award is opgezet in de geest van ‘transparantie en kennisdeling’ onder publieke organisaties en zou daarnaast een positief effect moeten hebben op organisatorische trots van medewerkers (VOM, 2019b).

De jury bestaat uit een voorzitter en negen leden. De huidige leden hebben diverse achtergronden als topbestuurders. Daarnaast zitten er een jong talent en een wetenschapper in de jury. Inhoudelijk vindt er een voorselectie plaats door de organiserende partijen; zij brengen het aantal inzendingen terug van enkele tientallen tot tien kandidaten, die de jury vervolgens in overweging neemt. De jury selecteert drie finalisten op basis van een *pitch* van de shortlist-kandidaten tijdens een *dragons den*-bijeenkomst. Deze finalisten krijgen een werkbezoek van een afvaardiging van de jury, en uiteindelijk wijst de jury een winnaar aan.

De procedure kent zes stappen. Allereerst kan iedereen een organisatie nomineren door middel van een korte schriftelijke *pitch*. Ten tweede wordt contact gezocht met de nominerende en genomineerde om de inzending officieel te maken door middel van een ‘overtuigend verhaal’ van maximaal één A4 en een toelichting op papier of video. De derde stap behelst de selectie van tien inzendingen. In stap 4 mogen deze organisaties *pitchen* voor de jury en selecteert de jury drie finalisten. In de vijfde stap legt de jury een werkbezoek af aan elke finalist. De zesde en laatste stap bestaat uit de vorming van het eindoordeel van de jury, dat wordt gepresenteerd tijdens een ceremonie in de Ridderzaal.

De winnaar wordt geselecteerd op basis van drie dimensies met criteria. Als eerste dient de organisatie ‘een duidelijk profiel’ te hebben, en wordt gekeken naar onderscheidend vermogen en missiegedrevenheid (criteria 1 en 2). Als tweede is ‘een krachtige organisatie’ belangrijk, wat betekent dat de basis aantoonbaar op orde is, dat er leervermogen is en veerkracht (criteria 4 t/m 6). En als laatste: de organisatie bereikt ‘duidelijk maatschappelijk resultaat’, en toont daarbij aan dat ze effectief (criterium 3) en maatschappelijk betrokken (criterium 7) zijn. De prijs resulteert altijd in één winnaar. Kandidaten die de prijs niet winnen, worden niet meegenomen in volgende jaren. Tijdens de uitreiking worden de drie finalisten gepresenteerd, en ter plekke wordt de winnaar bekend gemaakt. Wie de winnaar is, is tot dat moment geheim, ook voor de kandidaten.

*Overheidsorganisatie van het Jaar (Vlaanderen)*

EY organiseerde tussen 2014 en 2018 de prijs 'overheidsorganisatie van het jaar', waarmee zij overheidsorganisaties bekroonde die een uitzonderlijke prestatie hadden geleverd. Om in aanmerking te komen voor de prijs moesten organisaties zichzelf kandideren.

De jury bestond uit topmensen uit het bedrijfsleven. Zij werden gevoed door een zogenaamde academische raad, bestaande uit een groep van professoren met een expertise in het openbaar bestuur en iemand van het kenniscentrum voor bestuurders en ondernemingen. De jury en de academische raad zijn eind 2018 opgeheven, omdat EY om onbekende redenen heeft besloten de prijs voorlopig niet meer uit te reiken.

De procedure kende zes stappen. Elke organisatie kon zichzelf nomineren en uit alle inzendingen selecteerde de academische raad in stap 2 de meest geschikte kandidaten. Zij deed dit op basis van zes criteria: (1) betrouwbaarheid, (2) duurzaamheid, (3) strategie, (4) klantgerichtheid, (5) effectiviteit, (6) efficiëntie. In de derde stap gingen de experts van EY op werkbezoek en waardeerden de geselecteerde kandidaten op drie aanvullende criteria: (7) wendbaarheid, (8) innovatief vermogen en (9) samenwerkingsgerichtheid. In stap 4 nam de jury een besluit over de finalisten die doorgingen naar de laatste ronde, waarna zij alle kandidaten sprak in de vijfde stap. In de laatste stap vormde de jury een eindoordeel. De prijs resulteerde altijd in één winnaar per bestuursniveau en de jury kwam in consensus tot besluit. Tijdens de prestigieuze uitreiking, in aanwezigheid van politici, werden de drie finalisten gepresenteerd, en ter plekke werd de winnaar bekend gemaakt. Wie de winnaar was, was tot dat moment geheim, ook voor de kandidaten.

**Analyse**

Als we op grond van de beschrijvingen, de bestudeerde documenten en onze ervaring reflecteren op de prijsuitreikingen, dan vallen een aantal dingen op.

*Inhoud: welke succesverhalen worden gevierd, en wat levert dat op?*

Als we de uitgereikte prijzen kunnen beschouwen als een indicatie voor successen die gevierd moeten worden, zien we een duidelijk verschil tussen Nederland en Vlaanderen. In Nederland worden prijzen veelal toegekend aan eenmalige prestaties van managers of organisaties die passen bij een modieus managementidee, terwijl in Vlaanderen managers of organisaties worden bekroond die succesvol een langdurig veranderproces hebben doorlopen. We lichten dit hieronder toe.

Kijkend naar de laudatio's van de Nederlandse prijzen valt op dat de prestaties van de winnaars duidelijk passen bij managementideeën die op dat moment in de praktijk populair zijn. Zo wordt Gerard Bakker (Overheidsmanager 2017) in de laudatio expliciet geroemd omdat hij in staat is gebleken 'zijn medewerkers [te] motiveren om gezamenlijk het verschil te maken'. De nadruk en terminologie van

Tom Overmans, Mirko Noordegraaf & Filip De Rynck

‘het verschil maken’ sluiten naadloos aan op boeken als ‘Durf het verschil te maken’, dat in 2018 zelfs het best verkochte managementboek werd. Anderzijds is het wellicht niet geheel toevallig dat Peter Teesink (Overheidsmanager 2011) midden in een turbulente periode van recessie en begrotingstekorten, genoemd wordt om zijn vermogen om essentiële veranderingen door te voeren die gepaard gaan met grote bezuinigingen. Omdat de kandidaten zichzelf aandienen, zijn de jury’s nogal afhankelijk van de prestaties die anderen – de indieners – in het zonnetje willen zetten. Vervolgens worden die prestaties door de jury’s zelf onder hun nogal brede jaarthema’s en criteria geplaatst, die de globale, populaire toonzetting versterken. Het succes wordt dan beoordeeld langs de maatstaf van een recente casus, ingebracht op eigen initiatief. Er wordt geen relatie gelegd met centrale thema’s uit de bestuurswetenschap, die enerzijds minder eigentijds/populair zijn en anderzijds minder gaan over ‘de manager’ of ‘de organisatie’ en meer over ‘instituten’ en ‘institutioneel leiderschap’.

Ten tweede zijn de Nederlandse prijzen vooral gericht op *eenmalige prestaties*. Zo werden José Manshanden (winnaar 2015) bekroond omdat ze de nieuwe zorgtaken goed had ondergebracht, en werd Hetty Linden (winnaar 2010) benoemd omdat ze een zorgaanpak op een succesvolle manier had geïmplementeerd. Feitelijk werden ze bekroond voor een eenmalige prestatie, die niet gerelateerd werd aan prestaties die beiden eerder en op andere plekken hadden bereikt. In Nederland ligt de nadruk vooral op dit soort recente prestaties en vaak wordt er geen structurele lering uit getrokken die relevant is voor andere partijen. Hoewel soms een winnaar nadien lezingen geeft over zijn of haar winnende *best practice*, wordt er weinig systematische aandacht besteed aan verdere professionalisering.

Wat aan de Vlaamse *laudatio*’s juist opvalt, is dat er vrijwel niet wordt verwezen naar populaire en modieuze managementideeën. Leunend op de *laudatio*’s zien we dat de bekroning gaat naar managers of organisaties die systematisch gedurende meerdere jaren gevolgd worden door de jury. Prijswinnaars hebben vrijwel altijd een langdurig veranderproces doorgemaakt (afgerond!) dat door velen als geslaagd kan worden beschouwd. Vrijwel zonder uitzondering is er sprake van meerjarige operaties, met geconsolideerde resultaten, die raken aan nagenoeg alle lagen en alle aspecten van de betreffende organisatie. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk uit de *laudatio* van de winnaar van 2018 (Haven Antwerpen), waarin veelvuldig worden verwezen naar ‘de evolutie die de organisatie de laatste jaren heeft doorgemaakt’, ‘het erin geslaagd zijn om een mind shift [bij ambtenaren] door te voeren’ en waargemaakte resultaten.

Desalniettemin zien we dat de prijsuitreiking sterk overeenkomt. Het prijzencircuit blijft in beide landen toch vooral een *feestelijke* accentuering van een *mooi* te verwoorden *succes*, wat kracht bijgezet wordt door de uitreiking van prijzen tijdens prestigieuze evenementen, op mooie locaties. De consequentie daarvan is dat de impact van de prijs beperkt blijft tot de winnaar. Het is evident dat het winnen van een prijs stimulerend werkt voor de organisatie en personen ook daadwerkelijk helpt in hun verdere loopbaan. De waardering voor hun prestaties mag terecht en oprecht zijn, voor het bredere openbaar bestuur is de opbrengst



beperkt. Het zou interessant zijn om voorbij te gaan aan het romantische beeld van een casus die welhaast compleet vlekkeloos is verlopen, en om ook expliciet aandacht te besteden aan gebeurtenissen en acties die minder 'mooi' zijn, maar die wel van invloed zijn geweest op het uiteindelijke resultaat.

*Perspectieven: wordt er meervoudig naar praktijken gekeken, en wat levert dat op?*

Met betrekking tot het meervoudige perspectief constateren we ten eerste dat jury's niet altijd heel verschillende zienswijzen bij elkaar brengen. Hoewel juryleden uit verschillende circuits komen en hun eigen beelden en ervaringen meenemen, en onderling van mening kunnen verschillen, zien we dat meestal één gedeeld perspectief de overhand heeft. In Nederland is het *public sector*-management-perspectief dominant, de jury VL Overheidsorganisatie belichaamt vooral het *private sector*-management-perspectief. Alleen de Vlaamse Overheidsmanager-jury heeft een meer gebalanceerde samenstelling. Een onevenwichtige jury-samenstelling is beperkend voor de selectie en keuze van prijswinnaars. Hoe dit alles vervolgens verband houdt met maatschappelijke effecten en doorwerking, blijft vaak aan de oppervlakte. Ofschoon 'de bedoeling', 'maatschappelijke opdrachten' en 'publieke waarde' meespelen in selectie- en beoordelingsprocessen, is het lastig voor op management en organisaties gerichte jury's om daar vanuit een multidimensionaal perspectief grip op te krijgen. Het gemis aan andersoortige expertises in de jury – denk aan psychologen, antropologen of medici – staat de gewenste meervoudige blik op prestaties op dit moment nog in de weg.

Als we ten tweede kijken naar de compositie van criteria, zien we dat er bewust gestreefd wordt naar een veelzijdige beschrijving van succes. Succesvolle overheidsmanagers moeten niet alleen *bedrijfsmatige* skills hebben, ze moeten ook oog hebben voor de *publieke context*, *leiderschap* tonen en *mensgericht* zijn. Het succes van overheidsorganisaties anderzijds wordt niet alleen gevangen in bedrijfskundige waarden, maar ook in termen van lerend vermogen, missiegedrevenheid en duurzaamheid. In die zin is het aanwijzen en kiezen van best practices een afgewogen proces waarbij meerdere vormen van presteren worden meegenomen. Tegelijkertijd geldt dat met dergelijke criteria een vrij 'clean' beeld van 'in control' zijnde managers en organisaties wordt geschapen, wat nogal haaks staat op de ambiguïteit, wanordelijkheid en 'messiness' van echte management- en organisatiepraktijken (zie Noordegraaf & Abma, 2003). Ook daar kan de bestuurswetenschap aan bijdragen. Los van de vraag of de bestuurskunde te veel of te weinig 'negatief' is, de bestuurskunde heeft in ieder geval altijd oog gehad voor de *reële* werking van management- en organisatieprocessen. Dat komt bij de toekenning van prijzen weinig tot uiting.

*Vervlechting wetenschap en praktijk: vindt coproductie plaats, en wat levert dat op?*

PB stelt tot slot dat onderzoekers van succes steeds meer onderdeel worden van de praktijken die ze bestuderen. Als we de wederzijdse betrokkenheid van wetenschap en praktijk bij het uitreiken van prijzen beschouwen als een indicatie van de noodzakelijke vervlechting, dan vallen twee dingen op. We constateren dat de praktijk en de wetenschap weliswaar aan elkaar proeven, maar dat er bij de

Tom Overmans, Mirko Noordegraaf & Filip De Rynck

meeste prijzen van vervlechting nog niet echt sprake is. Zeker in Nederland bewegen de prijzencircuits zich nogal los van de bestuurswetenschap. Hoewel de wetenschap en de praktijk duidelijk betrokken zijn en netwerken wederzijds versterkt worden, is de echte wisselwerking kleinschalig. Een enkele wetenschapper/hoogleraar neemt deel in de jury, en/of aan diners die daaromheen worden georganiseerd, en uitwisseling van kennis hangt sterk af van de persoon en zijn/haar inzet die op dat moment in de jury zit. In Vlaanderen is het aandeel van wetenschappers duidelijker zichtbaar. Er zit ook een duidelijker verschil tussen de prijzen. Bij de VL Overheidsorganisatie werken private managers en wetenschappers veel meer *na* elkaar dan *met* elkaar; bij de VL Overheidsmanager is er door de samenstelling van de jury (deels ambtenaren, deel wetenschappers) meer sprake van interactie. Al blijft ook hier de academische inbreng zeer sterk. Hierdoor wordt beperkt geleerd van het prijzencircus. Het proces is weliswaar boeiend voor bestuurskundigen omdat zij via deze weg grondige kennis opdoen van publieke organisaties en een steviger netwerk opbouwen. Toch blijft het gebruik van de inzichten en voorbeelden in termen van *deep learning* en systematische dataverzameling afwezig of hoogstens marginaal.

Wij stellen dat van echte coproductie tussen wetenschap en praktijk (nog) geen sprake is. In plaats van als wetenschapper concreet bij te dragen aan nieuwe successen en doorbraken, beperkt het zich in de huidige opzet vooral tot het reflecteren op en mede beoordelen van bestaande, geïsoleerde praktijken.

## Conclusies

Het doel van dit artikel was te achterhalen of en hoe de uitgereikte bestuurskundige prijzen te relateren zijn aan de positieve bestuurswetenschap. We hebben de twee belangrijkste prijzen in Nederland en Vlaanderen bestudeerd. Op grond van de voorgaande bevindingen kunnen we voor alles enkele conclusies trekken. Ten eerste kunnen we stellen dat de bestudeerde praktijkprijzen in Nederland sterk gericht zijn op eenmalige prestaties die passen bij modieuze managementideeën en dat prijzen in Vlaanderen zich meer richten op geconsolideerde resultaten van langdurige verandertrajecten. In beide landen spelen klassiekere en/of meer verfijnde bestuurskundige thema's een geringe rol. Het feit dat publieke managers en organisaties werken in de context van democratische rechtsstaten, dat ze onderdeel zijn van stevig geïnstitutionaliseerde omgevingen, dat ze voor globale, transnationale en/of internationale opdrachten staan, dat ze bijdragen aan complexe netwerken, dat hun acties geworteld zijn in bureaucratische ordeningsprincipes, komt nauwelijks ter sprake. Daarmee worden acties van individuen/organisaties nogal *contextloos*; het feit dat acties niet los te zien zijn van interacties, processen en mechanismen in bredere contexten, wordt te weinig aan de orde gesteld.

Ten tweede stellen we vast dat criteria en daarop gebaseerde beoordelingen vooral mooi en 'clean' zijn en de suggestie van 'control' wekken in een publieke context die ambigu en onvoorspelbaar is. Managers en organisaties moeten vooral resultaten boeken, en dat moeten zij vooral zelf doen, via de zojuist

genoemde acties. Dat 'resultaten' juist soms minder zichtbaar zijn, of zich traag voltrekken, of dat resultaten lastig zijn toe te schrijven aan een manager of een organisatie, dat wordt dan in hoge mate gerelativeerd.

Tot slot concluderen we dat prijzen vooral feestelijk zijn, en weinig ingebed in systematische processen van kennisuitwisseling, leren en professionaliseren. Het feestelijk belichten van succes is waardevol, organisaties dan wel managers profiteren ervan, en betrokken bestuurskundigen leren ervan, maar het breder delen van kennis over acties-in-context, het leren van ervaringen en het versterken van interventies om anderen ook daar te laten komen, dat alles komt er nogal bekaaid af.

Dat betekent niet dat de prijzen zonder waarde zijn. Integendeel. Ze werpen een positief licht op het vaak bekritiseerde openbaar bestuur, zetten managers en organisaties in het zonnetje, en symboliseren waardering voor de uitzonderlijke prestaties die op veel plekken wordt bereikt. Gegeven de stroom aan incidenten en daarmee verbonden stereotypen die constant voorbijkomt, mag dat eerder *meer* dan minder gebeuren.

Maar ze doen ook te weinig, vooral als het gaat om de ontwikkeling van positieve bestuurswetenschap. De criteria en oordelen blijven nogal aan de oppervlakte; prijzen zijn te weinig gekoppeld aan de bestuurswetenschappelijke sensitiviteit voor context en complexiteit; de doorwerking van succes, ook over de tijd, wordt te weinig begrepen; kennisuitwisseling en leren vinden te los en te veel achter de schermen plaats; het 'winnen' staat te veel centraal.

In die sfeer zouden bestuurswetenschappers en prijsuitreikers elkaar kunnen versterken. Niet alleen de 'voorkant' van succes centraal stellen, maar ook de 'achterkant'. Niet alleen maar *incidentele* aandacht, maar ook *systematisch* leren van succes. Niet alleen *romantische* thema's als leiderschap en lef, maar ook verrassende en meer *reële* thema's die de weerbarstigheid van overheidsmanagement aan de orde stellen. Succes in de publieke sector is een complex en hoogst contextueel verschijnsel. Van de prijsuitreikers en bestuurskundigen mag dan verwacht worden dat ze met de selectie, beoordeling en uitslag meer onder de oppervlakte duiden. Van de bestuurskunde mag niet zozeer positiviteit als zodanig verwacht worden, maar *kritische positiviteit*, waarmee resultaat en effect diepgaand doorgrond kunnen worden. Wanneer al deze circuits meer deelgenoot worden van het positief belichten en begrijpen van de bijzondere kanten van de publieke sector, pas dan geldt ten volle: 'meedoen is belangrijker dan winnen'.

## Literatuur

- Dijstelbloem, H., Huisman, F., Miedema, F., & Mijnhardt, W. (2013). *Waarom de wetenschap niet werkt zoals het moet, en wat daar aan te doen is*. Position paper.
- Douglas, S.C., Wal, Z. van der, Steen, T. (2019). Positieve bestuurskunde. Naar een robuust positief perspectief op de overheid. *Bestuurskunde*, 28(3).

Tom Overmans, Mirko Noordegraaf & Filip De Rynck

- Noordegraaf, M., & Abma, T. (2003). Management by measurement? Public management practices amidst ambiguity. *Public Administration*, 81(4), 853-871.
- Tummers, L.G. (2019, 15 maart). *Naar gedragen gedragsverandering – Passende interventies in publiek management*. Inaugurale rede. Beschikbaar via: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/379766>
- VOM (2019a). Procedure Overheidsmanager van het Jaar. Achterhaald via: <http://www.overheidsawards.nl/procedure-overheidsmanager-van-het-jaar/>
- VOM (2019b). Award Overheidsorganisatie van het Jaar. Achterhaald via: <http://www.overheidsawards.nl/overheidsorganisatie-van-het-jaar/>