

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/46143>

Please be advised that this information was generated on 2021-09-23 and may be subject to change.



## Kwakzalverij

**Er heeft zich een kwaadaardig virus over een groot aantal organisaties van allerlei soorten en maten verspreid. Dat virus heet instrumentalisme en komt in het bijzonder tot uitdrukking in moderne 'performance management' systemen, systemen van 'management by the numbers'.**

Tot de kern van dit type management behoort het maken van harde afspraken, liefst kwantitatief uitgedrukt. De politieagent maakt met zijn baas afspraken over het aantal bekeuringen dat hij in een bepaalde periode moet geven; de leraar maakt met de onderwijsmanager afspraken over de mate van studenttevredenheid en het percentage geslaagden; de divisie manager bij Philips over de hoogte van de te behalen winst. En zo kan het rijtje gemakkelijk worden uitgebreid. Achteraf wordt gemeten of de gemaakte afspraken ook inderdaad zijn gerealiseerd.

Maar met het maken van afspraken en het meten van de werkelijke prestatie is het systeem van 'management by the numbers' nog niet compleet. Velen menen dat zo'n systeem pas echt 'af' is als er prikkels of 'incentives' mee verbonden zijn. Er worden beloningen in het vooruitzicht gesteld; wie erin slaagt om de gemaakte afspraken te realiseren, wordt daar economisch beter van. Omgekeerd wordt ook de 'knoet' niet geschuwd. Naast beloningen worden ook straffen in het vooruitzicht gesteld. Wie de gemaakte afspraken niet kan nakomen, loopt niet alleen een extra beloning mis, maar voelt ook de dreiging van de sanctie en uiteindelijk van het ontslag. 'Management by fear': ik hoorde een tijdje geleden dat een collega het aanbeval alsof het de normaalste zaak van de wereld betrof. 'Management by the numbers' maakt mensen bestuurbaar via beloningen en straffen. Het maakt hen tot calculeerbare individuen. Zij worden gewaardeerd voor alles wat positief wordt gemeten. Wat niet wordt gemeten lijkt ook niet meer van belang. Dat

kan niet anders dan leiden tot een verschraving van de identiteit van het individu. De wetenschapper ontleent zijn status en identiteit aan het aantal internationale publicaties dat hij op zijn naam heeft staan en niet meer aan de invloed die hij in meer algemene zin in de samenleving heeft, de leraar aan de mate van studenttevredenheid die hij oproept en niet meer aan de kennis die hij met de leerlingen produceert en over hen verspreid, de divisie manager aan de winst die zij voor de aandeelhouders maakt en niet aan de mate waarin haar divisie aan maatschappelijke behoeften kan voorzien. Kortom, het calculeerbare individu is een gereduceerd individu. Maar er is meer. Want wie calculeerbaar wordt gemaakt, zal zich vroeger of later ook als een geëxploiteerd individu gaan voelen. Hij voelt zich als een 'puppet on a string', als een element in een intensieve menshouderij. En er zijn aanwijzingen uit wetenschappelijk onderzoek dat degene die zich geëxploiteerd voelt zelf ook gaat exploiteren. Dat degene die beschouwd wordt als een calculeerbaar individu ook zelf gaat calculeren. Het calculeerbare individu wordt tot calculerend individu. Hij gaat de wereld om hem heen steeds meer beschouwen door een belangenvenster, hij ontwikkelt zich meer en meer tot de economische mens die berekend in het leven staat. Hij handelt steeds minder vanuit een echte betrokkenheid bij het samenwerkingsverband, vanuit de innerlijke drijfveer om goed werk af te leveren, vanuit waarden die hem inspireren goed gedrag van slecht gedrag te onderscheiden. Integendeel, hij handelt steeds meer vanuit de gedachte 'what is in it for me'. Waarom

zou hij niet? Hij wordt immers toch al gewantrouwd door zijn managers? Hij wordt door hen toch al beschouwd als iemand die externe prikkels nodig heeft voordat hij bereid is zich in het belang van een groter geheel in te spannen? Waarom zou hij zich dan niet volgens de achterliggende management-principes gaan gedragen? Wie als potentieel opportunist wordt bejegend, krijgt de neiging om zich als opportunist te gaan gedragen. Wiens intrinsieke motivatie voor een bepaald werk stelselmatig wordt ontkend, verliest die innerlijke motivatie uiteindelijk. Ik ben ervan overtuigd dat mensen die kwaliteit in de ware zin des woords willen leveren, dat wil zeggen die zich met oprechte bedoelingen tot het uiterste willen inspannen, door een sterk instrumentele benadering stelselmatig ontmoedigd worden. Dat geldt wel in het bijzonder voor kenniswerkers. Onderwijsinstellingen die het instrumentele 'management by the numbers' invoeren denken de kwaliteit te verhogen, maar bereiken het omgekeerde: de uitdrijving van betrokken 'onderwijzers'. Natuurlijk is het niet zo, dat 'management by the numbers' met bijbehorende prikkelsystemen in alle gevallen slecht is. Er is een bepaalde categorie beroepsbeoefenaren die daar zelfs specifiek voor kiest, bijvoorbeeld bepaalde groepen van verkopers. Maar de neiging om dit systeem heilig te verklaren en het op alle situaties toepasbaar te achten grenst aan kwakzalverij. In dat verband zou Mintzberg wel eens gelijk kunnen hebben: het hedendaagse management (en controller-ship?) is nog niet veel verder gekomen dan de chirurgijn die aderlating als een middel voor vele kwalen zag! Die kwakzalverij is ons in een aantal gevallen al duur komen te staan. Een volgende maal zal ik dat aantonen met gebeurtenissen bij onder andere Ahold en Enron.