

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The version of the following full text has not yet been defined or was untraceable and may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112237>

Please be advised that this information was generated on 2021-02-26 and may be subject to change.

De macht van de techniek

Controllers (en ook managers) zijn sterk geneigd om moderne technologieën als erp-systemen, moderne performance management systemen met bijvoorbeeld balanced scorecards of moderne software voor risicomangement als *instrumenten* te beschouwen.

Die systemen zijn in die visie dienstbaar aan managers en controllers. Het zijn de mensen die in 'control' zijn en die de instrumenten doelbewust inzetten om de effectiviteit en liefst ook de efficiency van het handelen van zichzelf en anderen te bevorderen. De relatie tussen mens en systeem is er dan een van boven- en onderschikking. De controllers en managers regeren over de systemen en niet andersom.

Toch is het maar zeer de vraag of deze zienswijze wel algemeen geldig is. Vaak zie je dat het systeem of het 'instrument' de ruimte bepaalt die de mensen hebben om hun werk in te richten. Daarmee wordt het op zijn minst nevensgeschikt aan de mensen. Zo weet iedereen dat de ontwikkeling van de besturings- en informatietechnologie de werkprocessen aanzienlijk heeft veranderd. En dat heeft soms onverwachte consequenties, ook negatieve. Ik las onlangs in een organisatiekundig tijdschrift dat in een instelling voor moeilijk opvoedbare jongeren de werkmethoden van de 'professionals' sterk afgestemd worden op de 'formele' processen zoals ze in computerprogramma's zijn opgenomen. Die geprogrammeerde werkmethoden zijn vastgesteld vanuit de gedachte dat niet alleen de doeltreffendheid, maar ook de doelmatigheid in het werk zoveel mogelijk moet worden bevorderd. Die 'protocollaire' systemen ontnemen de 'professionals' zo een stuk van hun professionele ruimte; de computer bepaalt wat zij doen, zeker als het programma ook wordt gebruikt door de managers van de professionals om hun werk te beoordelen. Als een 'professional' bijvoorbeeld inschat dat een (simpele) wandeling met een patient wonderen kan verrichten, maar het computer-protocol zo'n wandeling niet als mogelijkheid biedt, dan is de kans groot dat een effectieve (en goedkope) actie achterwege blijft. De technologie is hier niet meer dienstbaar aan de professionals, en ook niet meer aan de efficiency, en al helemaal niet meer aan de patiënt. Soms gaat dat zover dat de mens zich onbewust is van zo'n vernauwing van perspectief. Ik was deze zomer op een camping op de Veluwe. Toen ik me wilde inschrijven bleek het computersysteem 'down' te zijn. De campingbeheerder bleef proberen, maar kon mij geen plaats wijzen. Het gemakkelijkst, goedkoopst en meest klantvriendelijk was geweest om even met mij mee het terrein op te lopen en zo een plaats aan te wijzen. Dat idee kwam evenwel niet bij de beheerder op; de technologie had hem kennelijk volledig in zijn macht.

Dichter bij ons 'controllers'-huis zijn ook de nodige voorbeelden te vinden. Neem bijvoorbeeld het fenomeen risicomangement. Ook dat wordt door 'technologieën' gedomineerd. Over COSO wil ik het maar niet hebben, want dat is bijna nooit meer dan een 'vink'-systeem. Maar ook bij meer op het management gerichte invullingen van risicomangement ontstaan vaak problemen. Zo las ik zeer onlangs dat bij een groot publiek project rond de verbetering van de veiligheid van publiek transport in Denemarken een serieuze risicomangement-praktijk werd ingericht, met een verantwoordelijk risicomanager die regelmatig vergaderingen met operationele lijnmanagers belegde. Hij maakte gebruik

van software (een risicomanager-database) die tijdens de besprekingen een belangrijke rol speelde. Bij de inventarisatie van de risico's bleek die rol zo sterk, dat alleen onzekerheden die in de software 'pasten' tot risico werden benoemd en vervolgens systematisch werden bewaakt en beheerst. Andere mogelijke risico's verdwenen snel van tafel; de deelnemers aan de vergaderingen accepteerden het argument dat die risico's niet konden worden beheerst. Toch leverde dat bij veel operationele managers het gevoel op dat de verantwoordelijkheid voor risico's in formele zin goed was 'afgeregeld', maar dat naar hun oordeel toch belangrijke risico's onder het vloerkleed bleven. Kennelijk is de risicomanager technologie hier op zichzelf een risico!

Nog dichterbij: bepaalde formats van bijvoorbeeld 'balanced scorecards' met bepaalde prestatie-indicatoren (we noemen die formats tegenwoordig wel 'inscripties') kunnen de blik van managers sterk verengen. Zij letten vooral op de effecten op de scores op die prestatie maatstaven. Daarmee raken zij soms gefrustreerd, omdat zij weten dat zij een aantal 'warme' details die bepalend kunnen zijn voor de prestatie links moeten laten liggen. In andere gevallen raken zij gewoon blind voor wat zich op de echte werkvloer afspeelt.

Technologieën en inscripties zijn wat mij betreft dan ook eerder machtige nevengeschikte spelers dan instrumenten in handen van individuen. Spelers die de managers en professionals soms in de kaart kunnen spelen, maar die soms ook overheersend of onderdrukkend worden. Ik ben een optimist, dus ik denk dat we dat laatste kunnen bestrijden. Dat moet. Want als we echt moreel verantwoorde afwegingen willen bevorderen dan mogen we technologieën, inscripties en andere instrumenten niet toestaan om noodzakelijke professionele ruimte te verdringen.

Auteur: prof.dr. E.G.J. Vosselman