

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/2066/116894>

Please be advised that this information was generated on 2021-02-25 and may be subject to change.

De metamorfose van management

Ed Vosselman

Een manager is een ‘vormpjesmens’. Hij of zij creëert en gebruikt vormen in diverse soorten en maten om de activiteiten van mensen te richten en te coördineren, om mensen te motiveren doeltreffend maar ook doelmatig te handelen. Voorbeelden van vormen zijn er te over: ‘strategy maps’, ‘risk maps’, ‘balanced scorecards’, cybernetische stuurmodellen, ‘flow charts’, budgetten, resultatenrekeningen, formats voor kostprijscalculaties; het zijn slechts enkele voorbeelden. Een manager die ‘in charge’ wil zijn doet er goed aan die vormen serieus te nemen. Want vooral in moderne kennisintensieve organisaties is management voor een groot stuk het beheersen van de vorm; ‘object control’ of vormbeheersing.

De laatste decennia hebben wat mij betreft laten zien hoe het met dat management, hoe het met die ‘vormpjesmens’ goed uit de hand kan lopen. Zie wat er gebeurt in de publieke sector: de voorbeelden van zelfverrijking zijn aan de orde van de dag. Of je nu praat over het onderwijs, woningcorporaties, de zorg, opvang van vluchtelingen: in vele sectoren zijn voorbeelden te vinden van vergaand mismanagement. Soms krijg je het gevoel dat al die managers er niet meer zijn ter ondersteuning en voortdurende verbetering van de primaire processen, maar dat zij een geheel eigen (droom)wereld hebben geschapen waarin zij zelf de scepter zwaaien en waarin het primaire proces (het onderwijs, de zorg, de huisvesting, de opvang van vluchtelingen) er is ter bevordering van hun eigen belangen. In bijna alle delen van de publieke sector heb ik een soort institutionele parade zien ontstaan waarin het er vooral op aan komt om hoog te scoren op de ‘league tables’. Lijstjesmanagement en ‘spreadsheet’management zijn aan de orde van de dag. Hoe hoger de universiteit scoort op de ranglijsten, hoe beter het is voor de reputatie van haar bestuurders. Die gebruiken daarom allerlei vormpjes om de onder hen gestelde wetenschappers te prikkelen om ook een hoge positie op de lijsten na te streven; heerlijke gebakjes of ‘petit-fourtjes’ voor bij de koffie als het goed gaat, schriftelijke aandrang tot verbetering van de prestaties als het niet goed gaat. En in een aantal gevallen gaat het zelfs verder dan aandrang; er zijn al voorbeelden van publieke organisaties waarin het ‘nieuwe’ management tot een regelrechte angstcultuur heeft geleid. Hoe het ook zij: om dat lijstjesmanagement en de competitiedrift die erachter schuil gaat goed vorm te kunnen geven moet bijna alles ‘auditable’ worden gemaakt. Alles moet transparant zijn. Het gevolg is dat een groot gedeelte van de tijd die de ‘professionals’ aan het primaire proces zouden moeten besteden nu opgaat aan het invullen der formulieren. Die zijn er wederom in allerlei vormen. Ik heb ze in diverse soorten en maten kunnen bekijken toen mijn jongste dochter enige tijd geleden van haar jongste kind beviel en mocht

genieten van kraamzorg. Die verzorgster had zeker een derde van de tijd nodig om ‘verantwoordingsformulieren’ in te vullen. Alles moet op (elektronisch) schrift worden gesteld, alles moet worden ‘geborgd’. De professionele ruimte van inhoudsdeskundigen (in het spraakgebruik ‘de professionals’) is steeds meer afgenomen.

Ik wil maar zeggen: management heeft niet alleen positieve gevolgen. Het al in de jaren negentig onder invloed van het neo-liberalisme geïntroduceerde ‘New Public Management’ heeft zeker hier en daar tot een verzakelijking en dus tot een verbetering van de doelmatigheid geleid. Maar de nadruk op zakelijkheid en de aantrekkingskracht van het gedachtengoed van economen heeft ook geleid tot een sterke ontwikkeling en verspreiding van Homo Economicus. Dit schepsel is een calculerend en een calculeerbaar wezen. Hij kan calculeren omdat hij allerlei ‘prothesen’ meekrijgt: calculatiemethoden, computers, software en nog veel meer. Soms heeft de Homo Economicus de gedaante van een principaal (zeg maar een opdrachtgever), soms van een agent (zeg maar een opdrachtnemer). Als agent is hij calculeerbaar voor de principaal en in die zin is hij een ‘puppet on a string’. Hij lijkt veel op de knecht die is verbonden met organisatiestructuren die voortvloeien uit het ‘scientific management’ van Frederick Winslow Taylor. Maar wel een knecht met strategische ruimte. De vele voorbeelden van mismanagement uit de publieke sector geven aan dat die ruimte nogal eens ten eigen bate wordt aangewend. Homo Economicus is kennelijk ook een opportunist, iemand die uit is op eigen belang en vormen van list en bedrog niet schuwt. Dat is wat ‘New Public Management’ en al de haar ter beschikking staande vormen ook hebben gedaan: opportunisten ruimte gegeven en hier en daar zelfs helpen creëren. Opportunist treedt daarbij soms maar al te graag in het huwelijk met Narcist die graag hoog scoort op de lijstjes en met Angsthaas die moeite heeft met alle afrekeningsystemen. En zo ontstaat een nieuwe cocktail in onze publieke organisaties die het ware ‘publieke belang’ sterk naar de achtergrond heeft gedrongen.

Hier en daar zie je al een tegenbeweging ontstaan. De vormen van het ‘New Public Management’ worden meer naar de achtergrond gedrongen. Zo is er bij de politie een beweging om de politiemensen meer ‘professionele ruimte’ te geven. En al te hoge beloningen van (top)bestuurders worden aangepakt. Van vooraanstaande rijksambtenaren hoor ik dat de ‘institutionele theorie’ (met name de economische organisatietheorie) ‘uit’ raakt bij de overheid. Men is duidelijk zoekende naar nieuwe wegen. Maar het zal nog heel wat sloopwerk vereisen om de vorm weer ondergeschikt te maken aan de inhoud in plaats van haar over die inhoud te laten regeren. En het zal nog heel wat opbouwwerk vereisen om de verspreiding van Homo Economicus te vervangen door een verspreiding van een ‘steward’. We zullen er hard aan moeten trekken om weer betrokken ondersteuners van organisatieambities en organisatiewaarden te creëren en te verspreiden. Wat dat betreft

ligt er een grote taak en verantwoordelijkheid voor opleiders. De veranderende tijdgeest die toch een toenemende weerstand tegen de ideeën van 'New Public Management' laat zien, biedt opleiders een kans. Veel minder nadruk op inzichten uit de economische organisatietheorie en de besturingsarrangementen die daaruit voortvloeien en veel meer aandacht voor 'stewardship'. Opleiders moeten niet, zeker niet in hoofdzaak, helpen om protheses te verspreiden die een 'agent' in toom houden en het individu dus temmen, maar wel om condities die de missie van de organisatie op doelmatige wijze dichterbij brengen en die het individu dus beter in staat stellen om een 'steward' te zijn die ook de doelmatigheid nauwkeurig in het oog houdt. Ethisch handelen zou de basis moeten vormen voor alle management handelen, en niet een restpost moeten zijn die ergens naast economisch handelen wordt gezet. Wij moeten onze studenten veel meer voorhouden dat de specifieke situatie voorop staat als het gaat om de keuze van het handelen en niet de regels. Het gaat niet om het 'top-down' toepassen van regels, of om het top-down prikkelen van individuen om in een bepaalde richting te handelen, maar om bevorderen van situatie-specifiek deugdelijk handelen. Vormen zijn en blijven daarbij voor managers van groot belang, maar die moeten veel minder dan nu gebruikelijk is instrumenteel worden ingezet om het gedrag van individuen rechtstreeks te beïnvloeden. Vormen moeten niet gecreëerd en gebruikt worden vanuit een basis van wantrouwen, maar als een basis voor de opbouw van vertrouwen. Vormen zijn media en geen instrumenten; zij provoceren een dialoog of discussie. Zij moeten dienstbaar zijn aan een leercultuur en niet aan een afrekencultuur. Vormen moeten organisatieleden het gevoel geven dat zij worden gehoord, dat zij in de basis worden gerespecteerd, dat hun expertise ertoe doet. Dat is volstrekt het tegenovergestelde van wat instrumenteel management bewerkstelligt. Daarmee voelen mensen zich al gauw een nummer in een 'intensieve menshouderij'; een nummer dat voortdurend wordt 'afgerekend'. Natuurlijk moet er aandacht zijn voor rotte appels, het management van de toekomst is natuurlijk geen naïef management. Rotten appels moeten zo snel mogelijk worden verwijderd. Maar systematisch wantrouwen, narcisme en angst zijn heel slechte fundamenten voor innovatie en 'organisatieperformance'. Dat moet en kan anders.

Kortom, ook in de toekomst blijft de 'vormpjesmens' noodzakelijk. Maar de manager van de toekomst moet doordrongen zijn van het idee dat de vorm ondergeschikt is aan de inhoud. De manager van de toekomst moet veel meer dan de huidige doordrongen zijn van de noodzaak dat de regels als het ware in elke specifieke situatie opnieuw uitgevonden moeten worden en dat de 'werkvloer' daartoe de nodige ruimte moet krijgen. Wij, opleiders, moeten onze studenten dus voorhouden dat niet de vorm, en niet de institutionele parade, maar de inhoud voorop moet staan. Niet de korte termijn, maar de lange termijn. Het zal niet gemakkelijk zijn om die overgang naar een 'dienstbare manager' te bewerkstelligen. Naast een

verandering in management-ideologie (en die tekent zich zoals ik eerder aangaf naar mijn waarneming geleidelijk af) is er ook een verandering van status (en natuurlijk macht) in het geding. De instrumentele manager heeft de illusie van macht en het is lastig om van die illusie afstand te doen. Dat zal dus nog een lange weg worden.

Op die lange weg kunnen we mensen als Ton Wentink eigenlijk niet missen. Als geen ander staat hij altijd op de bres voor een verbetering van de kwaliteit van het management. Om in de toekomst managers met het juiste morele kompas op te kunnen leiden hebben we grote behoefte aan opleiders met visie en doorzettingsvermogen. Aan opleiders die hart hebben voor het vak en die kunnen inspireren. Ton is bij uitstek zo iemand. Gelukkig ben ik er zeker van dat niet alleen zijn geest, maar ook zijn daadwerkelijke interventies nog lang voelbaar en zichtbaar zullen zijn!