

Dienstbaar management

Ed Vosselman

De laatste decennia hebben wat mij betreft laten zien hoe het met management 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 'spreadsheets'-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 aandring tot verbetering van de prestaties als het niet goed gaat. En in een aantal gevallen gaat het zelfs verder dan aandring; 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. 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.

Het al in de jaren negentig onder invloed van het neoliberalisme 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 'protheses' 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 eigenbelang 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 Narcissus 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. Opleiders moeten helpen om condities te scheppen die 'stewardship' bevorderen. Ethisch handelen zou de basis moeten vormen voor alle management handelen en niet een rest-

post moeten zijn die ergens naast economisch handelen wordt gezet. Wij moeten onze studenten veel meer voorhouden dat het niet gaat om het 'top-down' toepassen van regels, of om het top-down prikkelen ('incentiveren') van individuen, maar om bevorden van situatie-specifiek deugdelijk handelen. Management moet niet vertrekken vanuit een basis van wantrouwen, maar vanuit een basis van vertrouwen. Accounting, prestatie-maatstaven en andere 'vormen' moeten media zijn en geen instrumenten; zij moeten een dialoog, debat of discussie provoceren. Zij moeten dienstbaar zijn aan een leercultuur en niet aan een afrekencultuur. Organisatieleden moeten het gevoel krijgen dat zij worden gehoord, dat zij in de basis worden gerespecteerd, dat hun expertise ertoe doet. Dat is volstrekt het tegenovergestelde van wat veel 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, die moeten zo snel mogelijk worden verwijderd. Maar systematisch wantrouwen, narcisme en angst zijn heel slechte fundamenten voor innovatie en 'organisatieperformance'. En voor een humane samenleving. Dat moet en kan anders. ■



Prof. dr. E.G.J. Vosselman is hoogleraar Accounting aan de Radboud Universiteit te Nijmegen en hoogleraar Management Control in de Publieke Sector aan de Vrije Universiteit.