

Verschenen in: *Friesch Dagblad*, woensdag 9 juni 2010

Lijstjes, targets en evaluaties. Het beheersingssyndroom in zorg en onderwijs

Al jaren heerst een diepe, ondergrondse malaise in onderwijs en zorg die af en toe opflakkert en de media haalt. Die malaise heeft te maken met het overheersen van een (oneigenlijke?) management- of auditcultuur in deze domeinen, of zoals men het ook soms noemt met de vermarkting van het hoger onderwijs of het herleiden van zorginstellingen tot ‘organisaties’. Nog anderen spreken van het artificieel binnenbrengen van het concurrentieprincipe in deze domeinen: zo worden instellingen gedwongen een of andere vorm van succes gemeten in termen van vergelijkbare output na te streven (diploma’s, publicaties, interventies, primeurs, spin offs, etc.). Dit leidt tot de bekende lijstjes die zoals iedereen zegt met een heel grote korrel zout moeten worden genomen, maar die wel de bestuurskamers obsederen en leiden tot voortdurende onrust en aanpassingen - vergelijk met de peilingen in de politiek.

De malaise is het scherpst voelbaar bij degenen die het eigenlijk ‘op de vloer’ moeten waarmaken, de ‘professionals’: artsen, docenten, onderzoekers. Zij zien hun centrale positie in deze domeinen voortdurend meer eroderen. Het gaat echter niet louter om een herdefiniering van de macht, maar om een veel grondiger verandering die de aard en eigenschappen zelf van het beroep, van vakmanschap, collegialiteit en identiteit transformeert. Over die verandering is al heelwat gepubliceerd. De professional wordt gewoon een onderdeel van een complexe organisatie in dienst van de ‘cliënt’, maar in feite gericht op de productie van een of andere vorm van meetbare output. Er gebeurt ook een ‘commodificatie’ van de kennis en de kunde; de nadruk komt te liggen niet zozeer op ervaring, vertrouwdheid en diep inzicht, maar op het ‘potentieel’ van de professional, zijn inpasbaarheid in een team, zijn mobiliteit, etc. De motivatie wordt in plaats van intrinsiek extrinsiek: de professional is niet langer iemand die opgaat in zijn beroep, iemand met een roeping die zich verantwoordelijk voelt naar een gemeenschap toe, maar iemand die zijn potentialiteiten verkoopt aan de meest biedende. De teamgenoten zijn tegelijk concurrenten en collega’s. De organisatie eist enorme inzet, maar is tegelijk slechts een tijdelijke werkgever. En zo zijn er nog wel meer paradoxen, of zijn het contradicties?

Parallel gebeurde een geleidelijke verandering in het wezen en de kenmerken van de instellingen van vroeger: het werden ‘organisaties’. Dit betekent dat de ‘core business’ van onderwijs en zorg verandert: het onderwijs is nu gericht op het verwerven van competenties door ‘self-managing individuals’, niet langer op overdracht van kennis en kunde als ingebed in algemene vorming. De zorg wordt een technische operatie losgeweekt uit een bredere ethisch-existentiële betrokkenheid - tenzij als er ook ‘psychologische’ problemen opduiken en men er nog een specialist meer bijhaalt. De doelstellingen van de organisatie zijn ondanks alle mooie woorden uit de mission statements abstract: meetbare targets; de plaats in het lijstje. De score wordt haast onvermijdelijk belangrijker dan datgene waarom het eigenlijk gaat. Het imago vraagt voortdurende aandacht in een tijd waarin perceptie alles lijkt te betekenen. Elke verwijzing naar de instellingen waarvan men erfgenaam is verdwijnt, tenzij ze dienstig zou zijn voor dat imago. Organisaties betrokken in een dergelijke logica zitten voortdurend in een double bind: doen als de anderen of helemaal niet doen als de anderen; cateren voor een localiseerbare gemeenschap of zo gedelocaliseerd mogelijk opereren. Het binnenbrengen van artificiële competitie in deze domeinen, zelfs leidend tot fusies en dergelijke, produceert ernstige verstoringen, verlies van loyaliteit en know how, tenietdoen van de binding met een achterban, van de rust nodig voor echte innovatie, enzovoort. De kostprijs van die ontwikkelingen – gehoorzamen aan het motto “stilstaan is achteruitgaan!” – wordt zelden of nooit berekend.

Het is duidelijk dat de fundamentele veranderingen in het wezen en de kenmerken van professionals en hun (non-profit) organisaties niet losstaan van fundamentele veranderingen in de hele maatschappij. We lijken te maken te hebben met de laatkapitalistische ‘vermarkting’ ook van non-profit activiteiten en zelfs van de privé-relaties, en met de commodificatie van alles waar het daar om draait. Betekent dit alles niet het doordringen van de moderne beheersingsmentaliteit in alle regionen van het menselijk leven? Het individu wordt voortdurend aangespoord autonoom te worden, het eigen lichaam en de eigen competenties te zien als assets om het kapitaal aan interessante ervaringen op te drijven en natuurlijk negatieve ervaringen zoveel mogelijk uit te schakelen. Zelfs die organisaties die gericht zijn op diepe existentiële relaties zoals aanwezig in zorg en onderwijs en vorming worden in de nieuwe context radicaal herdacht en hervormd. Ook die relaties worden nu immers gezien als contractuele relaties tussen providers en cliënten: hoe zou dat niet samengaan met een nieuwe zijnswijze van de organisaties zelf en van de professionals erin werkzaam?

Dit betekent dat de malaise waarover we bij het begin van dit stuk spraken niet zo eenvoudig op te lossen zal zijn. Als mensen van deze tijd zijn we onvermijdelijk geneigd te opteren voor steeds meer beheersing en verbetering. Tegelijk is het duidelijk dat de beheersingsmentaliteit neveneffecten produceert die onbedoeld én onwenselijk zijn en die we door nog meer beheersing proberen te counteren. Zo lijkt de poging non-profit organisaties zo perfect mogelijk te managen paradoxaal genoeg neveneffecten te produceren die doen denken aan uitwassen typisch voor het vroegere sovjetregime. Evaluaties kunnen compleet doorslaan en het omgekeerde produceren van wat ogenschijnlijk bedoeld wordt. Tegelijk willen we toch altijd maar beter evalueren. Maar het niet overschrijden van het punt waar de desastreuze omslag gebeurt – het fameuze punt van Canetti – dat vraagt een wijsheid en een gezag die niet langer beschikbaar lijken te zijn.

Voor verdere lectuur, zie www.hermandedijn.be (onder ‘Publicaties’)

Herman De Dijn, filosoof, emeritus hoogleraar K.U.Leuven

(Abstract van een lezing met dezelfde titel gehouden op 1 juni 2010 voor het Soeterbeeck Programma in Nijmegen)