



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Meetlust: de wil tot meten

Tonkens, E.; Swierstra, T.E.

Publication date

2008

Document Version

Final published version

Published in

De beste de baas? Verdienste, respect en solidariteit in een meritocratie

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Tonkens, E., & Swierstra, T. E. (2008). Meetlust: de wil tot meten. In T. Swierstra, & E. Tonkens (Eds.), *De beste de baas? Verdienste, respect en solidariteit in een meritocratie* (pp. 119-148). (Studies over politieke vernieuwing). Amsterdam University Press.
<http://www.oapen.org/search?identifier=340096>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

De beste de baas?

Verdienste, respect en
solidariteit in een
meritocratie

Tsjalling Swierstra (red.)

Evelien Tonkens (red.)

Mark Bovens

Pieter Pekelharing

Dick Pels

AMSTERDAM UNIVERSITY PRESS

Omslagafbeelding: Flip Franssen / Hollandse Hoogte

Omslagontwerp: Kok Korpershoek, Amsterdam
Vormgeving binnenwerk: V3-Services, Baarn

ISBN 978 90 5356 815 6

NUR 754 / 759

© Amsterdam University Press, Amsterdam 2008

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Inhoud

Verantwoording 7

- 1 In het jaar 2034. Inleiding 9**
Tsjalling Swierstra en Evelien Tonkens
- 2 Competitie op alle fronten 33**
Historische en maatschappelijke achtergronden bij de
opkomst van het meritocratische ideaal
Pieter Pekelharing en Tsjalling Swierstra
- 2 Competitie op alle fronten 33**
Tsjalling Swierstra en Evelien Tonkens
- 4 Verdient Oprah wel wat ze verdient? 81**
Over meritocratie en perversiteit in de sterrencultuur
Dick Pels
- 5 De diplomademocratie 101**
Over de spanning tussen meritocratie en democratie
Mark Bovens
- 6 Meetlust: de wil tot meten 119**
Evelien Tonkens en Tsjalling Swierstra
- 7 Naar een aidocratie. Conclusies 149**
Evelien Tonkens en Tsjalling Swierstra

6 Meetlust: de wil tot meten

Evelien Tonkens en Tsjalling Swierstra

Nergens wordt de realiteit van het meritocratische ideaal beter zichtbaar dan in de hedendaagse lust tot meten. Vooral het afgelopen decennium heeft het meten en vergelijken om zich heen gegrepen. Van links tot rechts en van hoog tot laag klinkt de roep om transparantie: om meten, vergelijken en openbaar maken van prestaties. Met een knipoog naar de Franse filosoof Michel Foucault, die in de jaren tachtig naam maakte met zijn boek *De wil tot weten* waarin hij betoogde dat de samenleving was doortrokken van een collectieve lust tot het spreken en schrijven over seksualiteit, kunnen we stellen dat onze hedendaagse samenleving is doortrokken van een wil tot meten. Dit aspect van de meritocratie is dus al behoorlijk ver ontwikkeld, verder dan andere aspecten die we in dit boek behandelen.

Een meritocratie vereist een levendige meetcultuur. Het is noodzakelijk dat prestaties regelmatig worden vastgesteld en vergeleken. Alleen dan kan bepaald worden wat ieders relatieve verdienste is, wie dus de beste prestaties levert, en wie daarom recht heeft op welke positie en beloning. Alleen dan kan ieder krijgen wat hij verdient en kan de juiste vrouw/man op de juiste plaats terecht komen. Meten moet neutraal en objectief, openbaar en controleerbaar zijn. Het meten moet zelf kortom ook weer gemeten kunnen worden. Een eerlijke wedstrijd vereist een eerlijke, onpartijdige, controleerbare scheidsrechter. Deze peiler van de meritocratie is in onze samenleving niet omstreden en heeft ook geen politieke kleur. Van links tot rechts klinkt de roep om transparantie en tegen willekeur, vriendjespolitiek en discriminatie.

Ook in de satire van Young is sprake van een intensieve meetcultuur. De door hem geschetste samenleving is geënt op de gedachte dat eerlijke concurrentie tussen individuen tot kwaliteitsverbetering bij die individuen zal leiden. Individuen moeten met elkaar worden vergeleken, opdat de besten boven zullen komen drijven. Dit belooft uiteindelijk te resulteren

in een voor allen optimale situatie: de meeste welvaart en de beste politieke leiding.

De hedendaagse roep om meten en vergelijken heeft niet alleen betrekking op individuen, maar ook op organisaties. We willen niet alleen weten wie de beste docenten, artsen en politici en bestuurders zijn, maar ook welke scholen de hoogste Cito-scores produceren, in welk ziekenhuis je het beste behandeld kan worden voor welke kwaal, en welke gemeente de laagste lokale belastingen heft. Er is de laatste jaren sprake van een explosie van toptien, waarin zowel individuen als organisaties langs de meetlat gelegd worden. De 'toptien beste' gaf op internet in 2005 2500 hits, in 2006 ruim 4500 en in 2007 1.390.000. Toptien informeren ons over de beste universiteiten, politici, verhuurders, wegen, werkgevers, schoonmaakbedrijven, krantensites en ga zo maar door.

Bij velen leeft de verwachting dat deze transparantie leidt tot kwaliteitsverbetering. Openbaarheid en vergelijking van prestaties zullen de minder hoog scorende bedrijven en instellingen aanzetten om hun prestaties te verbeteren. Iedereen wil immers hoog in de toptien uitkomen. Wie laag eindigt, heeft wat uit te leggen en dreigt bovendien klanten te verliezen aan een organisatie die beter scoort.

Overheden, organisaties en bedrijven zijn druk bezig zich te hervormen teneinde aan de roep om transparantie te voldoen. Menige gemeente hoest jaarlijks honderden kleurige tabellen en grafieken op, van het gebruik van internet door jongeren tot en met de uitgaven aan groenvoorzieningen en de totale lengte van aangelegde wegen en fietspaden in de afgelopen vijf jaar. Steeds meer bedrijven bieden inzicht in hun topinkomens.

In de meritocratie van Young zijn het vooral individuen die worden gemeten; in het hedendaagse Nederland zijn het ook organisaties. Een ander accentverschil is dat de afgelopen decennia de zogeheten mondige burger en consument het strijdperk hebben betreden. Eerlijke competitie geldt niet alleen als voorwaarde voor kwaliteitsverbetering voor allen. Nieuw is het argument dat mondige burgers en consumenten ook individueel recht hebben op een zo hoog mogelijke kwaliteit.

Nieuw en anders dan bij Young is ten derde ook de alomtegenwoordigheid van het meten. Meten dringt steeds meer door in gebieden die eerder 'meetvrij' waren. Een goed voorbeeld van zo'n terrein dat in de meritocratische logica wordt ingelijfd is het vrijwilligerswerk. Daar tref je de laatste jaren steeds meer competities en prijzen aan, zoals voor de vrijwilliger van het jaar en voor de beste vrijwilligersorganisatie. Was vrijwilligerswerk eerder nog iets waarmee je aan de meritocratische logica kon ontsnappen, nu dringt deze ook daar door.

Onder bestuurskundigen wordt veel geschreven over de techniek en de onbedoelde gevolgen van meten in organisaties, zoals tunnelvisie (beperking van het beleid tot de afgesproken indicatoren en veronachtzaming van andere doelen), myopia (een overdaad aan informatie door een te veel aan indicatoren) en de performance paradox (Van Thiel en Leeuw 2002, Power 2001). Doel van zulke kritiek is doorgaans om de negatieve gevolgen van het meten zo veel mogelijk te beperken en de meettechnieken te verfijnen, opdat prestaties zo nauwkeurig mogelijk gemeten worden met een minimum aan ruis.

Het is niet onze bedoeling om een bijdrage te leveren aan dit bestuurskundig debat. (Goede overzichten van dit debat en zijn plaats in het bredere debat over publieke verantwoording ('accountability') zijn te vinden bij Van Thiel en Leeuw 2003, Halachimi 2002, Pollitt 2003, Bovens en 't Hart 2005.) Wij zullen hier en daar wel aan de bestuurskundige discussie over de techniek van prestatiemeting raken, maar onze invalshoek is een andere. In dit hoofdstuk willen we de verbreiding van de moderne meritocratische meetcultuur aan een cultuurfilosofische reflectie onderwerpen. Wat betekent de ontwikkeling van de meetcultuur voor onze samenleving? Wat zijn de mogelijke implicaties ervan voor onze normen en waarden, onze onderlinge relaties en onze identiteiten? Wat betekent een doorgaande ontwikkeling van de meetcultuur – als inherent element van de meritocratie – voor onze samenleving?

We doen dat in vier delen. In het eerste deel buigen we ons over het belangrijkste argument waarmee de meetcultuur verdedigd wordt, namelijk dat deze de kwaliteit van datgene wat gemeten wordt zou verhogen. In het tweede deel onderzoeken we mogelijke onbedoelde gevolgen van de meetcultuur voor een aantal belangrijke waarden. In het deel daarna betogen we dat er momenteel weliswaar een groeiend verzet bestaat tegen de cultuur van prestatiemetingen, maar dat dit verzet onvoldoende erkent hoezeer momenteel vrijwel iedereen medeplichtig is aan het in stand houden van deze cultuur. Ten slotte doen we een voorstel voor een meer gematigde meetcultuur.

Prestatiemeting is zoals boven reeds aangestipt niet alleen een aspect van de meritocratie, het is ook een aspect van de democratische verantwoording van bestuur. Er is de laatste decennia sprake van een intensivering van deze democratische verantwoording ('accountability'). Bij deze verantwoording kan prestatiemeting en vergelijking een van de hulpmiddelen zijn, naast bijvoorbeeld hoorzittingen. We behandelen hier prestatiemeting echter als aspect van de meritocratie, zonder daarmee te ontkennen dat het als instrument in het democratisch debat ook een belangrijke rol speelt.

Kwaliteitsverhoging of -verlaging?

Prestatiemeting in de publieke sector is omstreden, in het maatschappelijk debat, maar meer nog in het wetenschappelijk debat (Power 1997, Noordegraaf en Abma 2003). We gaan hier niet in op dit debat in zijn algemeenheid, maar beperken ons tot een aspect ervan dat in het licht van dit boek relevant is, namelijk de relatie tussen prestatiemeting en kwaliteit. Het belangrijkste argument voor de intensieve meetcultuur luidt dat de kwaliteit van producten en diensten over de hele linie verbetert dankzij het zichtbaar maken en vergelijken van prestaties. De individuen en organisaties die laag eindigen op de ranglijstjes, zullen hun uiterste best gaan doen om beter te gaan presteren, is de gedachte. De goeden worden herkend en beloond, de slechten vallen door de mand. Eerlijke objectieve meetsystemen maken een eind aan de macht van vlotte praatjes of goede relaties met machthebbers.

In de praktijk is dit kwaliteitsverbeterend effect nog niet zo eenvoudig, geven de voorstanders toe. Er kleven veel technische en operationele problemen aan, maar de voorstanders achten deze te verhelpen. Bijvoorbeeld door keuze van betere indicatoren (Raudenbusch en Willms 1995), of door beter gebruik van en meer realistische verwachtingen ten aanzien van de gegenereerde informatie (Taylor 2007, Catusus et al. 2007, Heinrich 2002). In de bestuurskundige literatuur is er zodoende een intensieve zoektocht naar verbetering van de meettechnieken en van het gebruik van de daarmee verkregen informatie teneinde de relatie met kwaliteitsverbetering te verstevigen (bijvoorbeeld Hood 2007, Holzer en Kloby 2005, Yang en Holzer 2006, Behn 2003).

Daartegenover staat een bulk eveneens voornamelijk bestuurskundige literatuur waarin de claim dat prestatiemeting tot kwaliteitsverbetering leidt, wordt bekritiseerd. Prestatiemeting is onbetrouwbaar door te grote kansen op misbruik en manipulatie en door de vele perverse effecten (McLean et al. 2007, Bevan en Hood 2006, Halachmi 2002a en 2002b). De 'audit explosie' (Power 1997) volgens sommige critici een 'terreur' die parallellen heeft met het Sovjet-regime (Bevan en Hood 2006).

Er is weinig bekend over de effecten van prestatiemeting (Yang en Hsieh 2007), maar wel is duidelijk dat het niet noodzakelijk leidt tot kwaliteitsverhoging (Dubnick 2005). Volgens critici kan het zelfs tot kwaliteitsverlaging leiden. Zij voeren daarvoor vier redenen aan. Ten eerste kost prestatiemeting veel tijd. In organisaties is die tijd meestal niet begroot. Men lijkt ervan uit te gaan dat meten een neutrale activiteit is die geen invloed heeft op het werk zelf. Er resteert dus netto voor de al bestaande taken minder

tijd. Daardoor kan de kwaliteit juist gaan dalen. Het extra geld dat sinds 1990 naar het onderwijs is gegaan, bleek in 2004 voornamelijk besteed te zijn aan extra bureaucratie (Onderwijsraad 2004). Veel van die bureaucratie heeft te maken met het transparant maken van het onderwijs: docenten moeten veel meer gegevens aanleveren over de prestaties van leerlingen, over de inzet van extra middelen voor het bestrijden van achterstanden enzovoorts. In het onderwijs wordt wel verzucht dat er zo veel tijd moet worden besteed aan het rapporteren over en toetsen van kinderen dat er nog maar weinig tijd overschiet om ze ook wat te leren. In een enquête van de tv-programma's *Netwerk* en *Rondom 10* onder ruim duizend vakbondsleden in het onderwijs (en de zorg) deden vele docenten hierover hun beklag (Van Kessel 2006): 'Het eindeloos invullen van in mijn ogen onzinnige lijsten loopt de spuigaten uit', 'alles moet op schrift. (...) Bijna van elk gesprek met ouders en leidinggevenden moet er een schriftelijk verslag komen. (...)'; 'de papiergolf krijgt Tsunami-vormen', 'je moet je overal voor indekken', 'toetsinstrumenten geven veel werk; geen stap meer zonder papier, alles moet vastgelegd worden. (...) Handelingsplannen, extra toetsen, foutenanalyses, aanvragen extra hulp, verslagen hulp en verslagen contacten ouders et cetera. Alles moet worden genoteerd, moet overlegd en aangetoond kunnen worden. Dit was een aantal jaren geleden niet nodig, nu verplicht.' Het extra geld heeft dus waarschijnlijk wel geleid tot meer transparantie, maar niet tot meer kwaliteit. De kosten van prestatiemeting in het onderwijs zijn hoog (Karsten e.a. 2004, Onderwijsraad 2004). In Groot-Brittannië is een stijging van 90% van de kosten voor controlerende organen in twintig jaar becijferd (Levi Faur 2005). Een ander Engels onderzoek constateert een stijging van 6% per jaar (Bemelmans-Vidéc et al. 2007).

Ten tweede kan prestatiemeting demotiverend werken. Dat geldt bijvoorbeeld voor docenten van laag scorende scholen, die vaak meer kansarme kinderen hebben. Slechte scores lijden gemakkelijk tot moedeloosheid: al doen ze nog zo hun best, ze komen toch nooit hoog uit (Visscher 2004, Karsten e.a. 2004). Een reden voor sommige directeuren om negatieve resultaten maar niet bekend te maken aan de docenten (Van Petegem en Vanhoof 2004).

Ten derde: prestatiemeting leidt niet tot kwaliteitsverbetering doordat het niet aanzet tot handelen (Catusus et al. 2007) of slechts tot handelen dat niets met kwaliteitsverhoging te maken heeft. Negatieve resultaten blijken voor scholen geen aanleiding om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, maar wel om meer geld en tijd aan public relations te besteden en om meer te doen aan selectie van goede leerlingen en het weren van slechte (Karsten e.a. 2004, Visscher 2004).

Ten vierde: ook (genoemde) perverse effecten, zoals tunnelvisie en myopia (Van Thiel en Leeuw 2002), verzwakken op zijn minst de relatie tussen prestatiemeting en kwaliteitsverbetering. De politie gaat zich bijvoorbeeld concentreren op kleine overtredingen waarvoor boetes uitgedeeld kunnen worden, omdat boetes als goede prestatie scoren – ten koste van minder makkelijk scorende activiteiten, zoals preventie of opsporingsactiviteiten met een lage succeskans. Ook in het onderwijs blijkt prestatiemeting tot tunnelvisie te kunnen leiden: Engelse en Franse scholen gaan zich als gevolg van prestatiemeting toeleggen op die onderdelen die gemeten worden en dat zijn vooral academische vaardigheden (Visscher 2004). De bredere vormende taak van het onderwijs komt hiermee in het gedrang. Er zijn talloze voorbeelden van dergelijke perverse effecten op kwaliteit (zie bijvoorbeeld De Bruin 1994).

Uiteraard is niet iedereen het eens met dit sombere beeld dat de critici schetsen van prestatiemeting. Perverse effecten kunnen worden gecompenseerd, mits men ze erkent, stellen voorstanders. Om tunnelvisie te beperken pleit De Bruin (1994) voor het regelmatig wisselen van indicatoren. Ook stellen zij dat indicatoren niet gebruikt dienen te worden om organisaties direct af te rekenen op prestaties, maar om daarover een gesprek aan te gaan. Voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs zijn systemen die de eigen prestaties spiegelen, zoals feedback en ondersteuning via bijvoorbeeld sterkte-zwakteanalyses en diagnose-instrumenten, waarschijnlijk effectiever dan algemeen-vergelijkende prestatiemeting (Karsten 2004).

Sommigen pogen in het debat tussen voor- en tegenstanders te bemiddelen door preciezer te definiëren voor welke situaties prestatie meten wel en niet geschikt is. Bijvoorbeeld: alleen voor gestandaardiseerde praktijken, niet voor minder gangbare praktijken of voor praktijken in transitie (Noordegraaf en Abma 2003). Anderen zien een uitweg in de participatie van burgers en andere betrokkenen bij het meetproces. Daarop komen we verderop in dit hoofdstuk terug.

Een kwaliteitsverbeterend effect zou ook uitgaan van de verwachting dat ouders bewuster kiezen voor betere scholen wanneer ze weten hoe die ten opzichte van elkaar presteren. Prestatiemeting blijkt voor de keuze van een school echter nauwelijks relevant. Voor zover het gebeurt, komt dit vrijwel geheel voor rekening van hoger opgeleide ouders. Alleen zij begrijpen de resultaten van de vergelijkingen en handelen er ook naar. De dreiging om van school te wisselen zou dus op scholen met veel hoger opgeleide ouders een positief effect kunnen hebben, maar op scholen met veel lager opgeleide ouders blijft deze kwaliteitsimpuls dus juist uit. Pres-

tatiemeting heeft dus een beperkt positief effect in de zin dat het hoger opgeleide ouders soms aanzet tot een bewustere keuze voor beter scorende scholen. Dit is echter wel tegelijkertijd dus een anti-meritocratisch effect, want het vergroot de kansongelijkheid tussen kinderen van lager en hoger opgeleiden (Karsten e.a. 2004, Visscher 2004).

Een minder vaak gehoord probleem in de relatie tussen prestatieverhoging en kwaliteitsverbetering is dat wordt verondersteld dat prestatiemeting een neutrale activiteit is. Dat is echter ten onrechte (Tilbury 2004). Prestaties zijn niet zomaar meetbaar; ze moeten eerst meetbaar worden *gemaakt* (Power 2003) – zeker wanneer de prestaties van verschillende instituties in één meetstelsel moeten worden ondergebracht.

Wanneer we bijvoorbeeld verschillende scholen willen vergelijken, moet worden bepaald uit welke verschillende handelingen en gewenste deelresultaten ‘goed onderwijs’ bestaat. Taken moeten worden opgeknipt in afzonderlijke meetbare onderdelen. Diffuse processen moeten worden getransformeerd in afgegrenste benoembare producten (Mol 2006). Transparantie vereist kortom *transparantiewerk*: het in onderdelen opknippen en die onderdelen beschrijven, daaraan cijfermatige waardering toekennen, dat alles registreren, in tabellen en grafieken onderbrengen, enzovoorts. Anders gezegd: meten is niet passief registreren, maar actief ingrijpen.

Wat doet de meetcultuur wél met ons?

Wat betekent de meetcultuur voor onze waarden en voor onze identiteit? Hoe beïnvloedt deze cultuur wat we belangrijk en onbelangrijk, wenselijk en onwenselijk vinden? We behandelen de mogelijke betekenis van de meetcultuur voor de volgende waarden: diversiteit en pluralisme, solidariteit, en vertrouwen. Vervolgens vragen we ons af wat de meetcultuur doet met onze identiteiten: met ons zelfbeeld, onze angsten, hoop en verlangens.

De gedachte dat de toenemende nadruk op meten een grote invloed uitoefent op onze identiteiten en onderlinge verhoudingen, is op zichzelf omstreden. Velen zien meten als een neutrale activiteit. Scholen blijven gewoon onderwijs geven, gemeenten blijven gewoon diensten leveren, is vaak de gedachte. Het enige verschil zou zijn dat nu wordt gemeten wat ze doen. Wij zullen echter betogen dat meten organisatieprocessen, normen, identiteiten en samenlevingsvormen beïnvloedt. Meten is niet zomaar weten: meten is ingrijpen.

Waarden

Diversiteit en pluralisme

Alom wordt de opvatting aangehangen dat onze samenleving ruimte moet bieden voor een grote diversiteit aan opvattingen over het goede leven en voor meerdere manieren om die opvattingen vorm te geven – althans zo lang men daarmee geen schade berokkent aan zichzelf of anderen. Aan de vrijheid om bijvoorbeeld een eigen school te stichten, wordt zelden getornd en dan ook nog alleen door een kleine minderheid.

De meetcultuur stuurt echter niet aan op diversiteit, maar juist op een-vormigheid. Als organisatieprincipe, maar ook als waarde. Meten en vergelijken vereisen immers dat alles langs één meetlat gelegd wordt. Alle kinderen moeten dezelfde Cito-toets ondergaan, alle inburgeraars dezelfde taaltoets, en alle scholen of ziekenhuizen moeten aan de hand van dezelfde schaal gemeten worden. Wie niet past in dit uniforme meetsysteem, belandt onder aan ieders lijstje. Een meetcultuur veronderstelt daarmee een voorkeur voor dergelijke eenvormigheid, en brengt deze voorkeur wellicht ook voort.

De problematische gevolgen van het gebruik van één uniforme meetlat is indringend aan de orde gesteld door de politicoloog James Scott in zijn boek *Seeing like a state* (1996). Scott analyseert radicale (linkse of rechtse) maatschappijhervormingen. Hij bespreekt onder meer de invloedrijke laatmodernistische stadsplanning van Le Corbusier. Een lappendeken van historisch gegroeide percelen, straten, huizen moest in dergelijke centrale plannings integraal en in één keer vervangen worden door totaal nieuwe, ordelijke, grootschalige, efficiënte, logisch en systematisch geplande structuren. (Sporen van deze aanpak zien we in ons land bijvoorbeeld in Hoog Catharijne in Utrecht.) Andere voorbeelden zijn de landhervormingen in Rusland en Tanzania. Dergelijke hervormingen werden vanuit één centraal panoptisch punt bedacht, uitgevoerd en gecontroleerd. In die hervormingen werden niet alleen gebouwen, bomen en struiken en gemeenschappen vernietigd; ook lokale kennispraktijken werden kapotgemaakt. Specifieke kennis bijvoorbeeld over welke (lokale) gewassen je op een bepaald stukje grond in een bepaalde vallei in Tanzania met een specifieke grondsamenstelling, frequente windrichting, diersoorten enzovoorts het beste zou kunnen verbouwen.

Dit soort lokale kennis, ingebed in lokale praktijken, noemt Scott *metis*. Metis is alleen in de praktijk te leren en is niet standaardiseerbaar. Het is wel bruikbaar in andere situaties, maar niet om direct toe te passen, meer om de juiste vragen te kunnen stellen en om voorbereid te zijn op proble-

men die zich kunnen voordoen. *Metis* is kennis die is ingebed in lokale ervaring. Preciezer gezegd betreft *metis* 'een breed scala aan praktische vaardigheden en verworven intelligentie in reactie op een voortdurend veranderende, natuurlijke en menselijke omgeving' (Scott 1998: 313). *Metis* staat tegenover *techne*: universele, geabstraheerde kennis, die logisch gededuceerd wordt vanuit algemene principes, los dus van tijd, plaats, traditie en lokale omstandigheden.

De door Scott beschreven hervormingen vervingen *metis* door *techne*. In de landbouw ging het bij die *techne* om kennis met betrekking tot de verbouw van bijkans universeel verbouwde gewassen op universele wijze. Het is niet de universalistische kennis in haar algemeenheid die het probleem vormt, stelt Scott, maar de combinatie van dit soort kennis met autoritaire centralistische planning die deze kennis niet beschikbaar stelt, maar oplegt aan lokale actoren, ongeacht hun eigen kennis en hun specifieke situatie. Lokale boeren laten kennismaken met een tractor en deze aan hen ter beschikking stellen kan een verrijking van de landbouw zijn; maar het opleggen van het gebruik van een tractor en het vernietigen of ontoegankelijk maken van andere, traditionele gereedschappen kan leiden tot vernietiging van de landbouw – bijvoorbeeld daar waar een groot deel van het land rotsachtig of drassig is.

Het autoritair opleggen van *techne* is aantrekkelijk voor beleidsmakers, omdat zij daarmee vanuit één centraal punt inzicht, kennis en controle hebben over lokale praktijken, hoe ver weg ook. De prijs hiervan is de miskennis, onderdrukking en veelal vernietiging van *metis*. Die prijs is onaanvaardbaar hoog, laat Scott zien aan de hand van zijn casestudies. De vernietiging van *metis* leidde tot economische malaise en soms zelfs tot jarenlange hongersnoden.

Techne is precies het soort kennis dat in de meetcultuur erkend wordt omdat alleen *techne* een overkoepelende, algemene, niet aan lokale praktijken gebonden prestatievergelijking mogelijk maakt. Om alle prestaties met elkaar te kunnen vergelijken, moeten alle lokale actoren op dezelfde manier werken. Praktijken moeten zich aanpassen aan die ene meetlat, omdat ze alleen in termen van die meetlat bestaansrecht hebben. De meetcultuur leidt zo tot de vernietiging van *metis* en daarmee tot eenvormigheid en tot kwaliteitsverlies.

In februari 2006 kwam er bijvoorbeeld uit een prestatievergelijking van scholen een lijst met 'zeer zwakke scholen' voort, waarover de media uitgebreid berichtten. Onder die scholen bevonden zich alle scholen die niet goed scoorden op de criteria van de Onderwijsinspectie. Daaronder waren ook vernieuwingsscholen met een eigen, afwijkende visie op on-

derwijs, zoals Montessorischolen, Freinetscholen, Jenaplanscholen, Daltonscholen en Vrije Scholen. Deze vijf vernieuwingsscholen stellen dat de kwaliteitscriteria van de inspectie onvoldoende recht doen aan hun visie op goed onderwijs; zij missen bijvoorbeeld welbevinden van kinderen als kwaliteitscriterium. Ze hebben zich daarom verenigd in het project 'De opbrengst dat ben ik' waarin ze een alternatieve visie op kwaliteit pogen te articuleren (<http://sovovvs.encyclopedia-online.nl>).

De uitgebreide media-aandacht voor het lijstje met zeer zwakke scholen noodzaakt hen echter om hun onderwijssysteem aan de criteria van de Inspectie aan te passen. Instellingen of praktijken die stevast onder aan scorelijstjes bungelen, kunnen in een meritocratische competitie niet overleven. Het meetsysteem erkent verschil niet als legitiem en legt alles langs één en dezelfde meetlat. Afwijkingen hebben geen bestaansrecht: ze moeten zich verbeteren – wel in het meetsysteem gaan passen – op straffe van afschaffing. Organisaties worden dus door de eis van transparantie tot eenheidsworst gemaakt, zo constateerde ook de WRR (2004). Heel verschillende gemeenten, scholen en ziekenhuizen worden allemaal onder één noemer gebracht en gaan zich daar vervolgens ook naar gedragen – niet omdat dat voor hun beleid, onderwijs of zorg beter is, maar omdat de registratie dat vereist. De diversiteit die voor keuzevrijheid noodzakelijk is wordt daarmee vernietigd.

Dit laat zich illustreren aan de hand van de thuiszorg. Dat lijkt wellicht een eenvoudige handeling die je niet zozeer op verschillende manieren kunt doen, hoogstens sneller of langzamer. Prestatiemeting zal dan hoogstens de snelheid verhogen. Maar de eerdergenoemde enquête van *Netwerk* en *Rondom 10* geeft een ander beeld: 'Je moet meer op de klok letten dan op de mensen die de zorg nodig hebben. Je kunt eigenlijk niet met de klok werken, elke dag en zorgvraag is anders. Je wilt de mensen de zorg geven die ze op dat moment vragen, dit is altijd verschillend.' 'Het geregeld moeten uitleggen dat je echt alles moet registreren is niet bevorderlijk voor de relatie met de cliënt. Deze wordt ook heel zakelijk op deze manier.' 'Alles moet meetbaar zijn in tijd, dit kan niet altijd. Werken met mensen kan soms onvoorziene omstandigheden met zich meebrengen. Steeds meer werkers in de zorg hebben regelmatig te kampen met schuldgevoelen, tekortschieten in de zorg.' '[E]r komt steeds meer papierwerk bij en dit alles moet vaak in eigen tijd worden verwerkt. Bijvoorbeeld: je komt bij zorgvrager om injectie te geven, hulp te bieden met douchen, het bed opmaken en de po legen. Hiervoor moet je drie verschillende producten invullen, vijf minuten injectie, dertig minuten douchen, tien minuten po en bed.' '[D]e statistieken hijgen voelbaar in mijn nek.' 'Op steeds weer

nieuwe manieren wordt geprobeerd de uitvoering in details te verdelen en cijfermatig te kunnen analyseren. Ik mis daarin [de erkenning] dat goed functioneren op gang komt door samenwerking en chemie.’

Het gaat er in deze klachten niet simpelweg om dat de tijd voor het verslag leggen afgaat van de tijd voor het zorgen, maar dat het meten van de zorg een standaardisering vereist die op gespannen voet staat met de menselijkheid en het op de persoonlijke behoeften toegesneden maatwerk dat deze zorgverleners als het wezen van de zorg zien (vgl. Ritzer 1996). De filosoof Jeannette Pols deed filosofisch-etnografisch onderzoek in psychiatrische ziekenhuizen en verzorgingshuizen, onder meer naar het wassen van patiënten (Pols 2004). Ze onderscheidt vier ‘stijlen’ van wassen; twee daarvan zijn heel transparant, maar de andere twee helemaal niet, en ze zijn ook niet transparant te maken zonder ze ingrijpend te veranderen. In de beide transparante stijlen is wassen ingebed in een praktijk waarin aan wassen concrete, planbare en meetbare individuele doelen worden gekoppeld, zoals het bevorderen van de privacy en autonomie van de patiënten, of van hun zelfstandigheid en zelfredzaamheid. Dergelijke doelen kunnen worden vastgelegd in een zorgplan, men kan er fasen en stappen in onderscheiden, er de resultaten van meten en daarover rapporteren.

Maar in de andere twee stijlen is dat niet mogelijk. In de ene is wassen een non-verbale routine, waarvan de kern is dat je er niet over praat maar het gewoon doet. Erover praten doet maar af aan de zorg; echte zorg is in deze visie iets doen, niet erover vergaderen. In de andere stijl is wassen ook niet transparant te maken, omdat er nadrukkelijk geen enkel voornemen of principe aan gekoppeld kan worden. Goede zorg is hier die zorg waarin de kwetsbare relatie tussen zorgverlener en patiënt gekoesterd wordt en men samen zo goed mogelijk door de onvoorspelbare dag weet te komen. Wassen is daarin slechts een optie die zich in die relatie zou kunnen voordoen – niet meer en niet minder. Als wassen nu transparant gemaakt moet worden, dan verandert het van een optie in een regel, en moeten er doelen en meetpunten gesteld worden. Daarmee wordt deze stijl in de kern aangetast, zoals de citaten van de zorgverleners illustreren. De relatie tussen zorgverlener en cliënt staat dan niet meer centraal, maar wordt ondergeschikt gemaakt aan een ander doel dat met zorgen weinig meer te maken heeft.

Transparantie biedt dus geen neutraal doorkijkje op kwaliteit, maar selecteert actief wat als kwaliteit geldt, met eenvormigheid tot gevolg. Transparantie past bij sommige soorten zorg, maar niet bij andere. Die andere soorten zorg (bijvoorbeeld de twee andere stijlen van wassen) scoren slecht op lijstjes waarin wassen wordt gemeten en vergeleken – want

er is helemaal geen objectiveerbaar systeem van wassen en de conclusie moet dus zijn dat er onvoldoende systematisch gewassen wordt. Ze eindigen onder aan iedere wassen-tophonderd, niet omdat ze minder goed zijn, maar omdat ze minder goed *meetbaar* zijn. Aldus blijft er geen ruimte over voor diversiteit en pluralisme.

Solidariteit

Intensivering van meten en intensivering van competitie tussen individuen (en organisaties) gaan in een meritocratische samenleving gelijk op. Dit heeft een aantal aantrekkelijke en positieve gevolgen. Competitie kan spanning en avontuur verlenen aan anders misschien saaie bezigheden. Competitie geeft activiteiten een focus en een begin- en eindpunt en een gemeenschappelijk oriëntatiepunt. Competitie kan maken dat mensen beter hun best gaan doen en het kan daarmee de prestaties van individuen en organisaties verhogen. Bovendien kan enige competitie ook heel leuk zijn.

Competitie heeft echter ook een schaduwzijde. Niet zozeer in de recreatieve sfeer maar als maatschappelijk organisatieprincipe staat het op gespannen voet met solidariteit, en overigens ook met samenwerking, opofferingsgezindheid, zorgzaamheid en dienstbaarheid (vgl. Lymbery 2003). Ook biedt competitie weinig ruimte voor waardering van preventie en onderhoud. In een competitieve samenleving worden dergelijke waarden vaak verdrongen of naar andere domeinen (bijvoorbeeld het privéleven) gedelegeerd.

We beperken ons hier tot de gevolgen van de competitieve meetcultuur voor de solidariteit. Solidariteit veronderstelt en creëert een zekere mate van lotsverbondenheid. Toenemende competitie individualiseert lotgevallen van mensen. Naarmate lotgevallen dankzij afname van kansongelijkheid en discriminatie meer het gevolg zijn van individuele prestaties, wordt het moeilijker te bepalen wat de basis is van lotsverbondenheid en solidariteit. De meritocratie schudt de vraag op met wie we solidair zijn en op welke gronden. Traditionele vormen van solidariteit op basis van groepskenmerken en gemeenschappelijke afkomst (klasse, etniciteit, sekse, leeftijd) worden misschien niet onmogelijk, maar wel moeilijker.

We kunnen daarbij een onderscheid maken tussen *verbindende* (*bonding*) en *overbruggende* (*bridging*) vormen van solidariteit, naar analogie van het onderscheid tussen 'bonding' en 'bridging' sociaal kapitaal (Putnam 2003). Verbindende solidariteit heeft dan betrekking op solidariteit tussen mensen die in dezelfde positie verkeren of tot dezelfde categorie

behoren. De basis van verbindende solidariteit is lotsverbondenheid op grond van gemeenschappelijke achtergrondkenmerken. Overbruggende solidariteit betreft solidariteit tussen mensen die tot verschillende groepen behoren, bijvoorbeeld tussen rijken en armen.

Verbindende solidariteit is altijd verre van vanzelfsprekend en komt slechts dankzij grote inspanning tot stand, zo blijkt uit onderzoek naar sociale bewegingen. In een meritocratie wordt verbindende solidariteit echter extra bemoeilijkt. Gemeenschappelijke achtergrondkenmerken kunnen niet langer de basis voor lotsverbondenheid vormen. Ze vormen hoogstens een gemeenschappelijk vertrekpunt op basis waarvan verschillen ontstaan – verschillen die dankzij de meetcultuur zichtbaar en benadrukt worden. Solidariteit onder vrouwen of etnische minderheden wordt bijvoorbeeld moeilijker naarmate zij meer kansen krijgen om individueel van elkaar te verschillen en die verschillen bovendien veelvuldig benoemd, gemeten en zichtbaar gemaakt worden.

Maar ontstaan er dan geen nieuwe vormen van verbindende solidariteit? Bijvoorbeeld tussen de verliezers van de meritocratie? Tussen diegenen die herhaaldelijk als laagste uit metingen komen? Gemeenschappelijke ervaringen van verlies zouden toch tot nieuwe vormen van solidariteit aanleiding kunnen geven? Verliezen is echter een problematische bron van verbindende solidariteit. De geschiedenis leert ons dat sociale bewegingen pas krachtig worden wanneer de leden ervan hun gemeenschappelijke identiteit positief kunnen formuleren en een duidelijke tegenstander kunnen aanwijzen.

Voor de verliezers van de meritocratie zijn beide aspecten problematisch. Zij kunnen hun trots slechts ontleenen aan gemeenschappelijke kenmerken die niets met de arbeidsmarkt te maken hebben. Etnische identiteit of religie lenen zich hier bijvoorbeeld goed voor. Zowel moslimfundamentalisme als moslimhaat zijn als zulke pogingen tot verbindende solidariteit te herkennen. Zij bemoeilijken echter tegelijkertijd de overbruggende solidariteit tussen leden van verschillende religieuze of etnische groepen. Sterker: zij wakkeren juist de spanningen tussen hen aan. Aan de andere kant is het binnen de sfeer van de arbeid in een meritocratie moeilijk, zo niet onmogelijk, nog vijanden aan te wijzen. Immers, in een gerealiseerde meritocratie bestaat geen onrechtvaardigheid meer in de vorm van discriminatie en achterstelling. Wat je overkomt, heb je alleen aan jezelf te wijten. De vijand zal dus buiten de sfeer van de arbeid gezocht worden (Vergelijk ook hoofdstuk 3).

Overbruggende solidariteit is in een meritocratische samenleving gemakkelijker te realiseren, zij het vrijwel alleen rondom de start van de

competitie. Een meritocratische samenleving staat of valt met gelijke kansen. Deze vormen een excellente kapstok voor overbruggende solidariteit: het ideaal van gelijke kansen voor iedereen doet een sterk beroep op burgers en professionals om dat te helpen realiseren. Overbruggende solidariteit wordt echter snel moeilijker wanneer de kansen eenmaal geboden zijn en deze tot uitsplitsing van talent hebben geleid. De meritocratische samenleving heeft nauwelijks vocabulaire voor overbruggende solidariteit tussen winnaars en verliezers. Hoe eerlijker de wedstrijd, des te rechtvaardiger de uitslag en des te minder reden voor de winnaars om zich verbonden te voelen met de verliezers.

Alleen in een radicaal protest tegen de meritocratie kunnen mensen met sterk uiteenlopende maatschappelijke posities elkaar nog vinden.¹

Vertrouwen

Prestatiemeting wordt geacht bij te dragen aan het vertrouwen tussen burgers onderling en tussen burgers en instellingen. Burgers kunnen nu immers zelf vaststellen wat er voor hun (belasting)geld gepresteerd wordt. Dit blijkt inderdaad soms te werken, bijvoorbeeld in het geval van een organisatie met een negatief imago. Meer transparantie ten aanzien van de geleverde prestaties kan zo'n imago in positieve richting helpen ombuigen (Hojtink 2006, Flikweert e.a. 2002).

Maar de voortdurende roep om transparantie blijkt ook een houding van ongericht, diffuus wantrouwen aan te moedigen. Een belangrijk probleem is dat de meetcultuur wel veel informatie voortbrengt, maar weinig bruikbare kennis. De meeste grafieken en tabellen roepen meer vragen op dan dat ze beantwoorden. Neem twee recente metingen die burgers zeer aan het hart gaan: verschillen in sterftegevallen in ziekenhuizen en in slagingskansen van ivf-pogingen. Het lijkt hard en schokkend nieuws dat je in het ene ziekenhuis een veel grotere kans op overlijden hebt dan in het andere. Maar ziekenhuizen waren er terecht als de kippen bij om deze cijfers te relativiseren. Sterftcijfers zijn geen indicatie van sterftekansen. Ze hangen samen met bijvoorbeeld de hoeveelheid ouderen in de regio, het aanbod van behandelingen voor terminale patiënten, het soort specialismen, de ligging ten opzichte van ambulanceposten en ga zo maar door. Precies hetzelfde geldt voor de slagingskans van ivf-klinieken: een ziekenhuis dat bijvoorbeeld meer oudere wensmoeders opneemt, heeft een lagere slagingskans. De getallen herhalen slechts wat we al lang wisten: dat oudere vrouwen een lagere kans op een geslaagde ivf-behandeling hebben.

Deze cijfers geven burgers dus geen bruikbare informatie waarmee zij hun ziekenhuis of verzekeraar kritisch kunnen benaderen. Ze roepen daarvoor te veel vragen naar nieuwe metingen op, die vermoedelijk op hun beurt weer nieuwe vragen zullen oproepen. Want stel dat het hoge sterftecijfer verklaard kan worden door het hoge percentage ouderen. Dan is vervolgens toch de vraag: zijn die ouderen rijk of arm? Want rijke ouderen zijn gezonder en sterven dus op latere leeftijd. Zonder deze informatie zijn de cijfers nog steeds niet te duiden. Zo ontstaat al snel een kwadratering van nog niet bruikbare informatie, een bodemloze put (Meurs e.a. 2006). Dit *mateloze* meten zal niet veel bijdragen aan het publiek vertrouwen.²

Een ander voorbeeld is de mogelijke bekendmaking van de achtergronden van rechters. In een meritocratische samenleving worden rechters niet benoemd dankzij een onduidelijk old boys-netwerk, maar omdat ze aantoonbaar de juiste kwaliteiten hebben. Maar zal dergelijke openbaarheid leiden tot meer tevredenheid en vertrouwen in de rechter? Of zullen mensen die ontevreden zijn met het oordeel van de rechter gaan spitten in diens achtergrond, op zoek naar iets wat de neutraliteit en objectiviteit van het rechterlijke oordeel kan ondergraven? Dat zal altijd gemakkelijk te vinden blijken, bijvoorbeeld in de vorm van lidmaatschappen van verenigingen of politieke partijen of donaties aan bepaalde maatschappelijke doelen. Rechters worden zelf geacht deze achtergronden in hun ambt uit te schakelen. Wanneer die achtergronden publiek gemaakt worden, wordt dat uitschakelen alleen maar moeilijker en daarmee ook het vertrouwen dat de rechter dat kan doen en doet. Er is kortom nauwelijks een scenario te bedenken waarin deze kennis tot meer vertrouwen zal leiden.

Meer transparantie kan ook leiden tot meer wantrouwen, omdat organisaties zich kunnen gaan inspannen om vooral op papier goed te presteren. Papieren prestaties nu eenmaal gemakkelijker te meten zijn dan werkelijke prestaties. De eerdergenoemde enquête levert daarvan veel voorbeelden. Bijvoorbeeld in de thuiszorg. Zorgcoördinatie geldt in de thuiszorg (net als reistijd, overleg met collega's, registratie en nazorg) geen apart 'product' en wordt dus niet vergoed. Medewerkers moeten 70% van hun tijd productief zijn; daarom mogen 'niet productieve' activiteiten nauwelijks op papier bestaan, ongeacht hoe noodzakelijk ze geacht worden. Een geëneuquëteerde: 'Bij de thuiszorg waar ik werk mag geen of heel weinig zorgcoördinatie worden ingetoetst op de PDA (handcomputer). Wanneer dat toch gebeurt, wordt een werkrapport afgekeurd en moet je het herstellen of uitleggen, waarbij je vaak alsnog [de tekst] moet aanpassen. Er wordt van je gevraagd om te liegen, cliënten in te toetsen die een "gratis" product krijgen waar zij zelf geen rekening van ontvangen.' Het leveren van

een ‘gratis’ product compenseert deze onvergoede kosten weer: daarvoor krijgt de instelling extra geld, want dit is wel een apart product.

Natuurlijk kan en moet men een eerlijker meetsysteem maken waarin ook zaken als coördinatie en reistijd geboekt kunnen worden. Dat leidt echter tot nog meer registratieverplichtingen met alle nadelen van dien, en ook dan zullen er altijd wel handelingen blijven die wel belangrijk zijn en niet gemeten en geboekt kunnen worden.

De thuiszorg is een duidelijk voorbeeld van het mechanisme dat een ver doorgevoerd meten een eigen papieren werkelijkheid helpt creëren die geen weerspiegeling is van de handelingen die het geacht wordt te registreren. Paradoxaal genoeg wordt er dus gelogen om vertrouwenwekkend te kunnen overkomen. Dat is een wankele basis voor vertrouwen: het kan bij nadere beschouwing immers gemakkelijk worden doorgeprikt.

Identiteiten

Wat doet het leven in een meetlustige samenleving met onze identiteiten? Wanneer onze prestaties veelvuldig gemeten worden en we zelf ook anderen steeds vaker de maat (laten) nemen, wat betekent dat dan voor ons zelfbeeld, onze angsten, dromen en verlangens? De Amerikaanse socioloog Richard Sennett behandelt deze vraag indirect in zijn boek *The culture of the new capitalism* (2006). Sennett onderzoekt in dit boek de invloed van het moderne, vluchtige kapitalisme op arbeidsorganisaties en op onze identiteit. Het moderne kapitalisme is meritocratisch, stelt Sennett. De meritocratie krijgt echter een specifieke vorm in de context van de hedendaagse arbeidsmarkt. Deze is hoogtechnologisch, globaliserend en dynamisch. Functies veranderen, organisaties veranderen, kennis wordt snel achterhaald. Er is alleen ruimte voor kortetermijnplanning en flexibele arbeidsverhoudingen domineren. Veel lager opgeleiden in westerse verzorgingsstaten dreigen voortdurend overbodig te worden of zijn het al, vooral doordat hun werk verplaatst wordt naar landen als India waar hoger opgeleiden met meer vaardigheden, bijvoorbeeld tweetaligheid, bereid zijn eenvoudig werk te doen, bijvoorbeeld in callcenters, aldus Sennett.

Globalisering, technologisering en dynamiek van de moderne arbeidsmarkt vereisen van werknemers dat zij flexibel zijn en dus oppervlakkig. Zij moeten algemene, overal toepasbare vaardigheden ontwikkelen. Sennett typeert de houding die in de meritocratie is vereist als die van een consultant, en contrasteert deze met de houding van een vakman. Vakmanschap

impliceert dat je je heel specifieke, vaak ook bedrijfsgebonden vaardigheden eigen maakt en dat je investeert in vaardigheden en contacten die op die ene plek nodig zijn. In zijn eerdere boek *Respect* (2003) typeerde hij de kern van vakmanschap aan de hand van een Italo-Amerikaanse bakkerij waar de vakman zich specialiseerde in het bakken van het specifieke brood, toegespitst op de lokale omstandigheden en consumenten. Zo'n vakman is juist op die plaats goed, en bij een andere bakkerij veel minder.

De consultant werkt precies omgekeerd: die bindt zich juist niet, die ontwikkelt alleen contextloze kennis, is overal kort, komt even kijken en kan op ieder willekeurig moment weer weg. Werk doen dat veel tijd vergt, wordt onverstandig; 'time-anxiety causes people to skim rather than to dwell' (Sennett 2006: 127).

In een meritocratische samenleving overleeft alleen de consultant, stelt Sennett. De moderne werknemer is genoodzaakt de habitus van een vakman te laten varen (of beter nog: niet ontwikkelen) en zich die van een consultant eigen te maken. Meritocratie heeft in deze context niet zozeer betrekking op wat je gepresteerd hebt, maar op wat je in de toekomst zou kunnen gaan presteren. Want wat je tot nu toe gedaan hebt, is mogelijk morgen of nu al niet meer relevant, want achterhaald. Bedrijven selecteren mensen daarom steeds meer op hun *potentie*, dat wil zeggen: op de belofte tot presteren, niet op de prestaties die ze al op hun naam hebben.

Deze verschuiving binnen de meritocratie van prestaties naar potenties wordt niet alleen veroorzaakt door de genoemde veranderingen op de arbeidsmarkt. Een andere oorzaak ervan is gelegen in de ontwikkelingen in de meritocratie zelf. In het onderwijs van na de Tweede Wereldoorlog werden verwoede pogingen ondernomen om mensen van verschillende achtergronden eerlijk te kunnen testen op talent, zonder dat daarbij hun toevallige culturele kapitaal de testresultaten zou vertekenen. Dus testen worden zo gemaakt dat het niet uitmaakt of een kandidaat weet wat de Pulitzer-prijs is, of wie Bach en Beethoven waren. De prijs van deze nobele poging, stelt Sennett, is echter dat de testen steeds oppervlakkiger worden en steeds meer potenties testen in plaats van prestaties.

Oordelen over potenties zijn echter veel subjectiever en persoonlijker dan oordelen over prestaties. Bovendien hebben kandidaten er minder invloed op. Je kunt veel moeilijker laten zien wat je kunt gaan doen dan wat je gedaan hebt. Selectie op basis van potentie is dus voor werknemers veel ongunstiger: het scheidt onzekerheid, angst, machteloosheid.

De overgang van de vakman naar de consultant en van prestaties (*achievement*) naar potenties (*ability*) heeft vergaande sociale gevolgen. Zij impliceert een verzwakking van loyaliteit, vertrouwen en institutio-

nele kennis. Zij maakt ons op een diffuse manier angstig, ontworteld en onzeker. Plus, gecombineerd met de wijze waarop arbeidsorganisaties zelf veranderen: meritocratie in de context van het nieuwe kapitalisme creëert ook disloyaliteit, erodeert informeel vertrouwen en miskent de waarde van geaccumuleerde ervaring.

De meetcultuur, zo kunnen we uit bovenstaande concluderen, heeft een tweeledig invloed op onze identiteiten. Ze maakt ons niet alleen assertief en bewust van onze rechten, maar ook wantrouwend, afgunstig, conformistisch en weinig solidair.

Verzet en medeplichtigheid

Een meritocratie tendeeft dus naar een doorgemeten en van wantrouwen doortrokken samenleving waarin niet alleen individuen maar ook instellingen en bedrijven met elkaar in voortdurende competitie zijn verwickeld. Meten en rangschikken van verdiensten versterken elkaar voortdurend. Voltooiing van de meritocratie vereist verfijning van meetsystemen, die op hun beurt leiden tot een steeds nauwkeuriger rangschikken, opdat steeds de juiste persoon op de juiste plaats komt. Die nauwkeuriger plaatsing maakt dat de verschillen tussen mensen of instellingen in een competitie kleiner worden, en er dus nauwkeuriger meetsystemen nodig zijn om die verschillen beter of eerder aan het licht te brengen. Alle bovengenoemde schaduwzijden van die meetcultuur versterken elkaar dus permanent.

Wij zijn niet de eersten die dit signaleren. In Nederland is de laatste jaren een toenemende onvrede over de meetcultuur waar te nemen. Werknemers protesteren tegen al dat gemeet, dat ze ervaren als blijk van wantrouwen en als vernederende controle die ten koste gaat van hun eigenlijke werk. Recentelijk wordt de onvrede hierover met name geuit in termen van verzet van uitvoerende professionals (hulpverleners, leraren) tegen hun management. Hun woede duikt regelmatig op op de opiniepagina's van kranten. Ook de enquête van *Netwerk* en *Rondom 10* is hiervan een goed voorbeeld. Deze was opgezet naar aanleiding van het feit dat een eerder programma over de tegenstelling tussen professionals en managers in 2005 het verreweg best bekeken programma uit de geschiedenis van *Rondom 10* bleek. Ook in de enquête worden dus vragen gesteld over de ervaring van docenten en zorgverleners met managers. De enquête is natuurlijk niet zonder meer representatief voor de hele zorg of het onderwijs: ze is alleen gehouden onder vakbondsleden. De respons was matig,

namelijk 37% (Van Kessel 2006). Met die beperking geeft de enquête echter wel een inkijkje in de ervaringen met de meetcultuur onder professionals en de relatie tussen professionals en managers. Zo zegt 64% van de professionals dat 'de toenemende nadruk op controle-instrumenten, productiecijfers, targets, tijdschrijven, registratie en verantwoording een negatieve invloed heeft op het werkplezier. Voor 41% is het reden (geweest) om ander werk te zoeken. 76% is van mening dat 'de regels en voorschriften die door het management worden bedacht, de kwaliteit en efficiency van de dienstverlening of de productie niet verhogen'. 85% vindt dat 'de toenemende nadruk op registratie, targets, verantwoording et cetera ten koste van de directe tijd voor cliënten/leerlingen' gaat.

Vooraf over managers is men negatief: 70% vindt dat ze een te zware druk op het budget leggen, 63% vindt dat ze vooral goed voor zichzelf zorgen, 69% vindt dat ze door onnodige overlegsituaties vooral steeds meer werk voor zichzelf bedenken (Van Kessel 2006). De felheid van het debat wekt de indruk dat we hier te maken hebben met een nieuwe klassentegenstelling tussen meters en gemetenen. Managers verordonneren nieuwe meetsystemen. Van (uitvoerende) professionals vragen zij vervolgens deze in te voeren en zichzelf er vervolgens aan te onderwerpen. Men mag als het ware zijn eigen graf graven en er vervolgens ook in gaan liggen. Dit roept bij de gemetenen frustratie en woede op. 'De managers doen alles om ons werk niet alleen moeilijker maar zelfs onmogelijk te maken. Je kunt alleen overleven door je niets van hun sturing aan te trekken en stug je eigen gang te gaan. Zou je zo'n manager voor de klas zetten, dan is hij of zij binnen een week burn-out.' 'We worden digitaal doodgegooid met allerlei boodschappen van allerlei baasjes.'

Van een heldere, eenduidige klassentegenstelling is overigens geen sprake, want managers worden vaak op hun beurt ook weer gemeten door hogere managers, toezichthouders of politici (al lijken zij er doorgaans wel beter in te slagen zichzelf bij tegenvallende resultaten van verantwoordelijkheid vrij te pleiten). Sommige professionals benadrukken dat overigens ook in de toelichting bij de enquête: 'Zorgmanagers staan erg onder druk van bovenaf en op hun beurt oefenen zij die druk op de uitvoerenden uit.' 'We moeten niet vergeten dat de grootste en invloedrijkste manager de ziektekostenverzekeraar is.' 'Onze rayonmanagers en teamleiders zijn over het algemeen zeer gedreven mensen met hart voor hun mensen en de cliënten. Het zijn meer de overheidsbemoeienissen die het werk steeds bureaucratische maken.' En de overheid zegt dat de burger het gesmijt met belastinggeld beu is en zeker wil zijn dat dit geld goed wordt besteed. De verzekeraar wijst op zijn beurt op de premiebetalers,

die sinds de invoering van de marktwerking met de voeten stemmen op de goedkoopste verzekeraar, dat wil zeggen: op de verzekeraar die de kosten zo veel mogelijk weet te beperken.

Als buurtbewoner, inwoner van een gemeente, of gebruiker van een school, arbeidsbureau of politiepost kunnen burgers de publieke voorzieningen de maat nemen. Of er een relatie is tussen meten en 'terugmeten' is niet bekend. Maar duidelijk is wel dat 'terugmeten' ook een mogelijkheid tot wraak biedt. Is bijvoorbeeld de eis dat topinkomens openbaar moeten zijn niet (ook) een manier om de managers nu eens met de billen bloot te zetten? En in hoeverre geldt dit niet ook voor de toenemende eis van burgers om meer transparantie van publieke instellingen te eisen? Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of er een relatie is tussen meten en terugmeten, en hoe die eruitziet. Maar de mogelijkheid om terug te meten maakt in elk geval dat de nieuwe klassentegenstelling vloeibaarder is dan de oude tussen arbeid en kapitaal. De meeste mensen zijn niet uitsluitend meters of gemetenen. Ze kunnen wisselen van positie. En daarmee is de cirkel weer rond: de burger als professional wordt op zijn huid gezeten door de burger als belasting- of premiebetaler. Uiteindelijk door zichzelf dus. En juist omdat iedereen er in verschillende rollen aan meedoet, dreigt het meten alomtegenwoordig te worden.

Beheersing van de meetlust

Het ongenoegen over de meetcultuur uit zich momenteel dus vooral als 'management-bashing': managers krijgen er persoonlijk de schuld van dat gemetenen zich gecontroleerd en bekneld voelen. Dit is echter noch overtuigend noch effectief. Bijna iedereen is medeplichtig aan het systeem door voortdurend transparantie te eisen. We moeten dus nadenken over alternatieven in plaats van ons zelfgenoegzaam te warmen aan de naïeve gedachte dat we slechts onze bazen hoeven te ontslaan om daarna weer 'echt aan het werk te kunnen gaan'.

We verlangen niet terug naar een 'geneacratie', waarin vrijwel niets gemeten wordt, transparantie ver te zoeken is en de elite elkaar de hand boven het hoofd houdt. Het meten van verdienste kan een bijdrage leveren aan de centrale waarden van de meritocratie: het recht op ontplooiing, het goed plaatsen van talent en een rechtvaardige verdeling van posities (zie hoofdstuk 1). Tegelijkertijd moet worden erkend dat dit meten solidariteit, pluriformiteit en vertrouwen bedreigt en leidt tot angst, wantrouwen en oppervlakkigheid. Meten is niet verkeerd, maar wel als het mateloos

gebeurt. Daarom moet het weer zijn plaats gewezen krijgen: waar, wanneer en hoe is meten (on)wenselijk? Ter beantwoording van die vraag formuleren we vijf voorwaarden. Meten dient te geschieden

- met erkenning dat meten een extra taak is,
- met mate,
- met redenen omkleed en met de bereidheid medeverantwoordelijkheid te nemen voor de uitslag,
- langs een diversiteit aan meetlatten,
- met zeggenschap van degenen die gemeten worden.

Deze voorwaarden lichten we hieronder toe.

Meten erkennen en waarderen als extra taak

Meten moet worden erkend als een extra taak die tijd en geld kost en die diep ingrijpt in werkwijzen en omgangsvormen. Daarom moet bij het verzoek om transparantie altijd ook direct de vraag op tafel worden gelegd wie dit transparantiewerk eigenlijk moet doen. Het werk mag niet langer stilzwijgend bij uitvoerders neergelegd worden. De agent wiens kerntaak het is om de openbare orde te bewaken en boeven te vangen, is niet automatisch degene die kennis moet voortbrengen over de achtergronden en motieven van die boeven. Waarschijnlijk is dat eerder een taak voor onderzoekers, die daarvoor apart aangesteld en betaald moeten worden. Als het toch gewenst is dat uitvoerenden het doen, dienen ze er expliciet tijd en geld voor te krijgen, zodat het niet op een sluipende manier ten koste van het uitvoerende werk zelf gaat. De moeite en de financiële en maatschappelijke kosten van transparantie moeten worden benoemd zodat ze kunnen worden meegewogen in de afweging transparantie wel of niet na te streven. Hoeveel tijd en moeite kost het om alle huisartsen of woningbouwcorporaties te vergelijken? Is het dat waard? Wat kunnen we anders met dat geld doen? En wat heeft een inwoner van Assen aan kennis over de kwaliteit van de huisartsen of woningen in Zierikzee?

Meten met mate

In een meritocratie is de vraag naar meten onverzadigbaar. Daarom is het noodzakelijk het meten bewust te beperken. Daartoe moeten we het morele recht erkennen om van meten gevrijwaard te zijn. De vraag waar

en wanneer we dat recht precies willen laten gelden, moet vervolgens onderwerp zijn van maatschappelijke en politieke besluitvorming. Het antwoord kan per context en tijdperk wisselen.

Om voor die discussie meteen een voorzet te doen: dat recht zou moeten gelden in levenssferen als vriendschap, familie en gezin, verenigingsleven en vrijwilligerswerk. De mogelijkheid hier van meten gevrijwaard te kunnen blijven, is een belangrijk kenmerk van deze levenssferen. Dat men elkaar accepteert zonder langs de meetlat gelegd te zijn. Er kan wel sprake zijn van kritiek, maar dat kan zonder meten en vergelijken. Anderzijds is het ook van belang te erkennen dat meetlust hier ook positieve en gewenste kanten heeft en dus zeker niet helemaal verbannen moet worden. Mensen die nooit een prijs gewonnen hebben, worden ineens vrijwilliger van het jaar; talloze mensen zouden niet sporten als er geen competitie was. Niet verbannen van meten is hier de oplossing maar biedt wel de mogelijkheid om desgewenst van meten gevrijwaard te kunnen blijven. Het meten moet zich niet ongevraagd aan je opdringen, je moet daar zelf toe kunnen besluiten.

Daarnaast kunnen we het meten beperkingen opleggen in tijd. Onderwijs en arbeidsmarkt kunnen niet op een rechtvaardige manier functioneren en kunnen mensen geen gelijke kansen bieden, wanneer er niet periodiek testen en selecties plaatsvinden. Meten met mate betekent hier vooral dat er periodes zijn waarin de zekerheid bestaat dat je (nog) niet gemeten wordt. Die periodes moeten veilig gesteld worden. Een loopbaan waarin je na het verkrijgen van een vaste aanstelling nooit meer gemeten wordt, ondergraaft ook de goede kanten van de meritocratie en is dus niet wenselijk. Maar voortdurend gemeten worden is evenzeer onwenselijk. Het is dus zaak om te bepalen in welke frequentie welke vorm van meten wenselijk is.

In het onderwijs gaat het niet alleen om de periodes waarin men gevrijwaard zou willen blijven, maar ook om het moment waarop het meten begint. In de satire van Young werd de leeftijd voor IQ-tests voortdurend gevraagd, totdat men uiteindelijk in de baarmoeder al de intelligentie kon meten. Meten genereert kennis, maar vernietigt hoop en dromen, zo hebben we in hoofdstuk 3 betoogd. De baten van kennis moeten dus afgewogen worden tegen de kosten van vernietigde hoop.

Er is nog een derde opzicht waarin een grens aan de meetlust wenselijk is: we moeten ook durven delegeren. In een geneacratische samenleving delegerde het volk haar oordeel automatisch naar een elite. In onze meritocratiserende samenleving is daarentegen niemand nog vanzelfsprekend in de positie om een ander iets met gezag voor te schrijven. Iedereen heeft

het recht om anderen de maat te nemen en het recht zich een oordeel te vormen. Dat is een toe te juichen democratisering van gezag. Echter, het verlangen naar totale en ongeremde transparantie is een teken van gemankeerde democratisering, namelijk van democratisering zonder delegeren.

Om te voorkomen dat de meritocratisering uitmondt in een samenleving waarin iedereen elkaar voortdurend de maat neemt en professionals geen stap kunnen zetten zonder zich daarvoor schriftelijk in drievoud te verantwoorden, moeten we weer durven delegeren: anderen het vertrouwen schenken om in onze plaats te oordelen en te handelen. We oordelen dan niet over alles zelf, maar delegeren soms ons oordeel. Wel bepalen we tot op grote hoogte aan wie en wanneer. Alleen wanneer we ons oordeel durven delegeren, is er weer ruimte voor vertrouwen, loyaliteit en binding, en kunnen professionals weer hun werk doen in plaats van door een overmaat aan verantwoording van hun werk gehouden te worden.

Met redenen en medeverantwoordelijkheid

Vanuit het idee dat burgers (in de rol van bijvoorbeeld belastingbetaler, ouder van een schoolgaand kind of patiënt van een ziekenhuis) er recht op hebben, lijkt er geen legitieme reden te bestaan om niet voetstoots te voldoen aan ieder verzoek om informatie. Toch hoeven instellingen, organisaties en bedrijven dergelijke verzoeken niet automatisch in te willigen. Praktijken moeten daarvoor immers eerst transparant gemaakt worden; dat kost tijd en geld en kan ten koste van de kwaliteit gaan. Deze materiële en immateriële kosten maken het legitiem om aan het eisen van transparantie ook omgekeerde eisen te verbinden.

Ook hier een voorzet. We stellen voor dat we alleen recht op transparantie erkennen als er een reden voor is. Als er dus een concrete verdenking bestaat. Meten is vaak een uiting van wantrouwen: we betwijfelen of anderen wel voldoende verdienstelijk zijn. Dat is niet erg, maar dan moet er wel een reden voor wantrouwen zijn en die moeten we ook durven benoemen. Bovendien moet degene die transparantie eist ook bereid zijn om met de meetresultaten iets te doen. Dus de manager of politicus die tijdsverantwoording van professionals verlangt, moet aan kunnen geven welke consequenties hij verbindt aan welke uitslagen. In de enquête klagen veel professionals erover dat ze heel veel moeten registreren, terwijl daar vervolgens niets mee gebeurt. Om transparantie op te eisen moeten we ons van tevoren bereid verklaren iets met de uitslag te doen. Dat be-

tekent dus ook dat niet alles voor iedereen toegankelijk en transparant hoeft te zijn. Transparantie eis je daarmee ook niet ongericht, maar alleen binnen een bepaalde relatie en dus met een bepaalde betrokkenheid en met aanvaarding van de verantwoordelijkheid die uit de resultaten kan voortkomen. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor transparantie-eisen die de politiek of de overheid aan beleid stelt.

Diversiteit aan maatstaven

Een vierde voorwaarde teneinde de nadelen van transparantie binnen de perken te houden, is aanmoediging en cultivering van een diversiteit aan maatstaven. Ook maatstaven die niet noodzakelijk veralgemeniseerbaar zijn, en die daarmee recht doen aan *metis*.

Om de allerbeste leerlingen en de allerbeste scholen van Nederland te kunnen selecteren, worden alle leerlingen en alle scholen met elkaar worden vergeleken. Ze worden allemaal langs dezelfde meetlat gelegd. Dit leidt op individueel niveau tot een afwijzing van velen en daarmee tot een aanslag op hun zelfrespect, zoals we in hoofdstuk 3 besproken hebben. Op institutioneel niveau leidt het tot eenvormigheid, zo hebben we hierboven betoogd.

Voor de diversiteit is het onwenselijk dat alle scholen of verpleeghuizen gemeten worden aan een identieke set criteria voor wat goed onderwijs of goede zorg is. Het belemmert dat scholen of verpleeghuizen op interessante manieren van elkaar verschillen in visies op en beleid ten aanzien van kwaliteit (WRR 2004). Om die diversiteit tot bloei te laten komen, moeten we, geïnspireerd door James Scott, de panoptische vergelijking inwisselen voor de erkenning van de praktische, lokale, praktijk-specifieke kennis, die hij *metis* noemt. Beleidsmakers moeten niet langer proberen om hun beleidsterrein vanuit één punt te overzien, of de prestaties van alle lokale praktijken in één tabel of grafiek onder te brengen. Natuurlijk zijn er allerlei gegevens die men kan blijven genereren en vergelijken – van inwonersaantallen tot en met uitgaven aan onderwijs per kind en nog veel meer –, maar de pretentie daarmee de prestaties en het beleid zelf direct te kunnen meten en sturen, kunnen we beter opgeven.

Is vergelijken van prestaties dan helemaal onmogelijk geworden? Nee, zo lang men het maar niet op panoptische wijze wil doen. Een interessant alternatief voor een niet-panoptische wijze van vergelijken is uitgewerkt door de filosofe Annemarie Mol (2000), overigens zonder zich daarbij tot Scott te verhouden. Tegenover het panoptische vergelijkingsmodel

zet zij het model van de reizende vreemdeling, de cultureel antropoloog. Haar diepgaande kennis van de ene lokale praktijk stelt haar in staat om in de andere praktijk scherp te observeren en interessante, verrassende vragen te stellen en zowel de lokale actoren als haarzelf een spiegel voor te houden. Deze vergelijking levert dan weer nieuwe kennis en nieuwe vragen op, waarmee analyse van de volgende praktijk weer verrijkt kan worden, enzovoorts. Dit levert geen universaliseerbare kennis op, maar wel een steeds rijkere gereedschapskist die in steeds meer situaties wel iets bruikbaar heeft, mits altijd in gebruik aangepast aan de lokale omstandigheden.

De voorstellen van Scott en Mol kunnen we toepassen in het onderwijs en de zorg. Metis kan bijvoorbeeld beter erkend worden door verantwoording in de vorm van visitaties of bezoeken van de inspectie, dan via landelijke toetsen waarin alle scholen met elkaar vergeleken worden. Inspectiebezoek is wel vergelijkend – de inspecteur vergelijkt natuurlijk de school wel met andere scholen waar hij komt – maar het is niet noodzakelijk een vergelijking van deze school met alle andere. Met de inspecteur kan schooldirecteur heel gericht praten over de problemen op deze ene school en de visie van de directeur op een bepaalde toetsuitslag. De meting van de Inspectie wordt mede beïnvloed door wat de school vertelt en is dus meer dialogisch en minder transparant. Immers, wat eruit komt is voor de school zelf leerzaam, maar ook gebonden aan de specifieke omstandigheden van de school – een kind overleed aan een auto-ongeluk, een paar asielzoekerskinderen dreigden het land uitgezet te worden, een docent werd overspannen enzovoorts – en het resultaat is niet direct te vergelijken met de uitslag van alle andere scholen in Nederland. Transparantie impliceert dat informatie uit een relatie wordt getild, terwijl die informatie binnen de relatie soms veel beter kan bijdragen aan kwaliteitsverbetering ter plekke. Met minder totale transparantie en meer kwalitatieve, dialogische verantwoording kunnen diversiteit en kwaliteit beter behouden worden.

Inspectie kán zo functioneren, maar het kan ook meer op een panoptisch model gebaseerd zijn. Binnen de Inspectie is hierover juist strijd. De Inspectie voor de Volksgezondheid onderging bijvoorbeeld recentelijk een reorganisatie waarin het oude model van lokaal, instelling-specifiek, adviserend toezicht werd vervangen door nationaal vergelijkend, ‘transparant’ toezicht. Over die omslag bestaan veel conflicten, omdat veel inspecteurs hiertegen bezwaren hebben. Vanuit Scotts analyse kunnen dat dus terechte bezwaren zijn. In het oude model is plaats voor metis, in het nieuwe niet.

Met zeggenschap van de gemetenen

We wezen hiervoor op de nieuwe, nog nauwelijks gearticuleerde klassenstrijd tussen meters en gemetenen die op een verkeerde manier uitgevochten wordt. Verkeerd, omdat de gemetenen zelden protesteren, maar veeleer op zoek gaan naar anderen die zij als het ware terug kunnen meten. De doorgemeten werknemer wordt dan een eisende burger die in zijn vrije tijd zijn gemeente de maat gaat nemen, of die een algemene management-haat ontwikkelt.

Hoe zou deze nieuwe klassenstrijd dan wel uitgevochten moeten worden? Door het proces van transparant maken zelf te democratiseren. Degenen die gemeten en vergeleken worden, dienen zeggenschap te krijgen over de criteria waaraan zij onderworpen worden en de wijze waarop en de momenten waarop de metingen plaatsvinden.

Ook is van belang om een onderscheid te maken tussen meten en de daarmee beoogde kwaliteitsverbetering enerzijds en transparantie anderzijds. In een democratische samenleving willen we dat instellingen zich verantwoorden, maar dat hoeft niet te betekenen dat ze volledig transparant worden. Voor verantwoording is volledige transparantie niet noodzakelijk. Soms is de kwaliteit van verantwoording zelfs hoger zonder volledige transparantie. Een politieagent of onderwijzer die zich wekelijks verantwoordt over zijn werk aan zijn baas, is in de regel eerlijker en leert daar meer van wanneer niet altijd alles op papier komt en allerlei onbekende tellers en meters mee kunnen kijken.

Pols beargumenteerde, geïnspireerd door Mol, dat zorg niet altijd transparant kan zijn, maar wel altijd verantwoordbaar. Niet door prestaties langs één meetlat te leggen, maar door praktijken open te stellen voor buitenstaanders en ze daarmee ter discussie te stellen, teneinde ervan te leren. Door etnografen toe te laten en die hun bevindingen te laten verwoorden, en daarover in gesprek te gaan. Ook daarmee wordt de waarde van metis erkend.

Noten

- 1 In het boek van Young komt maar één vorm van overbruggende solidariteit voor, namelijk tussen zelf redelijk geslaagde feministen en verliezers. De verliezers ontberen het noodzakelijke zelfvertrouwen en de benodigde doelen om in opstand te komen. De opstand wordt daarom aangevoerd door feministen, die vaak best geslaagd zijn en dus voldoende zelfrespect hebben. Zij protesteren niet omdat de meritocratie hen zelf slecht heeft behandeld, maar omdat ze

kritiek hebben op de meritocratische samenleving. Deze feministen zijn echter met te weinigen om de strijd aan te gaan. Daarom kunnen zij de verliezers goed gebruiken: deze zijn met veel meer en hebben sterke negatieve gevoelens die gemobiliseerd kunnen worden. Omdat deze groepen elkaar nodig hebben, kan tussen beide een vorm van overbruggende solidariteit ontstaan.

- 2 Evenmin is het te verwachten dat burgers tevredener worden dankzij het vergelijken van prestaties. Als ziekenhuis X om allerlei legitieme redenen een hoog sterftecijfer heeft, dan blijft toch hangen dat het geen topziekenhuis is. En omdat iedere rangorde slechts enkele winnaars en juist veel verliezers kent, is het resultaat voor de meeste gebruikers dat ze zich meer tekort gedaan zullen voelen.

Literatuur

- Bemelmans-Vidéc M.L, B. Perrin, J. Lonsdale (2007). *Making Accountability Work Dilemmas for Evaluation and for Audit*. Edison [NJ]: Transaction Publishers.
- Behn, Robert D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require. Different Measures. *Public Administration Review* 63 (5), 586-606.
- Bevan, G., C. Hood (2006). What's measured is what matters: target and gaming in the English public health care system. *Public Administration* 84 (3), 517-538.
- Bovaird, Tony (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review* 67 (5), 846-860.
- Bovens, M. en P. 't Hart (2005). Evaluating public accountability. Paper International Research Colloquium Accountable Governance, Queens University Belfast, October 2005, <http://www.governance.qub.ac.uk/qub2005/BovenstHartPaper.pdf>.
- Catasús, Bino, Sofi Ersson, Jan-Erik Gröjer, Fan Yang Wallentin (2007). What gets measured gets ... on indicating, mobilizing and acting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20, (4), 505-521.
- Cooper, Terry L., Thomas A. Bryer, Jack W. Meek (2006). Citizen-Centered Collaborative Public Management. *Public Administration Review* 66 (s1), 76-88.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance, in search of the mechanisms. *Public Performance and Management Review*, 28 (3), 376-417.

- Dijstelbloem, H.P.L. Meurs en E.K. Schrijvers (red.) (2004). *Maatschappelijke dienstverlening, een onderzoek naar vijf sectoren*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Flikweert, M., J. Mak, E. Kromontono, W. Melief, G. Van der Laan (2002). *De uitkomsten van de hulpverlening van MJD Groningen. Een onderzoek naar de ervaren baten en tevredenheid van de eerste opvang en het maatschappelijk werk*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut
- Foucault, M. (1976). *De wil tot weten. Geschiedenis van de seksualiteit*. Nijmegen: SUN.
- Fung, Archon (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review* 66 (s1), 66-75
- Halachmi, A. (2002a). Who gets what, when, and how: performance measures for accountability? for improved performance? *International Review of Public Administration*, 7, (1), 85-95.
- Halachmi, A. (2002b), Performance measurement, accountability, and improved performance. *Public Performance and Management Review* 25 (4), 370-374.
- Heinrich, Carolyn J (2002). Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness *Public Administration Review* 62 (6), 712-725.
- Holzer, Marc, Kathryn Kloby (2005). Public performance measurement: An assessment of the state-of-the-art and models for citizen participation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, (7), 517-532.
- Hood, Christopher (2007). Public Service Management by Numbers: Why Does it Vary? Where Has it Come From? What Are the Gaps and the Puzzles? *Public Money and Management* 27 (2), 95-102.
- Hojtink, M (2006). *Tussen ambitie en ambivalentie. Professionaliteit en alledaagse arbeid van maatschappelijk werkers binnen een veranderende institutionele en organisatorische context*. Doctoraalscriptie sociologie, Universiteit van Amsterdam.
- Noordegraaf, M. en T. Abma (2003). Management by measurement? Public management amidst ambiguity. *Public Administration*, 81 (4), 853-871.
- Karsten, S., A.B. Dijkstra en R.J. Bosker (2004). Openbaarmaking van prestatiegegevens in het basis- en voortgezet onderwijs. Een balans na zeven jaar. *Pedagogische Studiën* (81), 397-403.
- Kessel, N. van (2006). *De opmars van de managers. Verslag internetenquête bij leden Aob, NU01, Sting en De Unie*. Nijmegen: ITS.
- Levi-Faur, David (2005). The global diffusion of regulatory Capitalisms. In:

- The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598, (1), 12-32.
- Lymbery, Mark E. F. (2003). Negotiating the Contradictions between Competence and Creativity in Social Work Education. *Journal of Social Work* 2003; 3(1), 99-117.
- McLean, Iain, Dirk Haubrich, and Roxana Gutiérrez-Romero (2007). The Perils and Pitfalls of Performance Measurement: The CPA Regime for Local Authorities in England. *Public Money and Management* 27 (2), 111-118.
- Meurs, P.L., E.K. Schrijvers en G.H. de Vries (2006). *Leren van de praktijk, gebruik van lokale kennis en ervaring voor beleid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Mol, A. (2000). Dit is geen programma. Over empirische filosofie. *Krisis. Tijdschrift voor empirische filosofie* 1 (1), 6-26.
- Onderwijsraad (2004). *Bureaucratisering in het onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Petegem, P. Van en J. Vanhoof (2004). Feedback over schoolprestatie-indicatoren als strategisch instrument voor scholontwikkeling? Lessen uit twee Vlaamse cases. *Pedagogische Studiën*, (81), 338-353.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Berkshire: Open University Press.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M (2000). The Audit Society – Second Thoughts. *International Journal of Auditing* 4 (1), 111-119.
- Power M. (2003). Evaluating the audit explosion. *Law & Policy* 25 (3), 185-202.
- Raudenbush, Stephen W. and J. Douglas Willms (1995). The Estimation of School Effects. *Journal of Educational and Behavioral Statistics* 20 (4), 307-335.
- Ritzer, G. (1996). *The McDonaldization of society, an investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Scott, J. (1996). *Seeing like a state. How certain schemes to improve the human condition have failed*. New Haven/ Londen: Yale University Press.
- Sennett, R. (2003). *Respect in an world of inequality*. New York: Norton.
- Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. New Haven/ Londen: Yale University Press.
- Taylor, Jeannette (2007). The usefulness of key performance indicators

- to public accountability authorities in East Asia. *Public Administration and development* 27 (4), 341-352.
- Thiel, S. van en F. de Leeuw (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review* 25 (3), 267-281.
- Tilbury, C. (2004). The Influence of Performance Measurement on Child Welfare Policy and Practice. *British Journal of Social Work* 34, 225-241.
- Visscher, A. (2004). De effecten van schoolprestatiepublicaties in andere landen. *Pedagogische Studiën* (81), 384-396.
- WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Yang, Kaifeng, Marc Holzer (2006). The Performance-Trust Link: Implications for Performance Measurement. *Public Administration Review* 66 (1), 114-126.
- Yang, Kaifeng, Jun Yi Hsieh (2007). Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model. *Public Administration Review* 67 (5), 861-879.