



INSTRUMENTALISME MAAKT HET WAARDEVOLLE WEERLOOS

Al jaren houden we een instrumentele wereld in stand. De wereld van spreadsheets, modellen en PowerPointpresentaties, waarin een papieren werkelijkheid losgezongen is van de realiteit. Kenneth Arrow, later beroemd econoom en Nobelprijswinnaar, merkte gedurende zijn diensttijd op dat de statistische weersvoorspellingen die hij deed volledig onbetrouwbaar waren. Arrow stapte met deze bevindingen naar zijn commandant om de uitkomsten met hem te delen. Hij kreeg de volgende reactie: ‘The commanding general is well aware that the forecasts are no good. However, he needs them for planning purposes.’¹ Een pakkend voorbeeld van instrumentalisme: een parallel universum waarin het instrument belangrijker is dan de werkelijkheid. In Nederland is dit niet anders; neem bijvoorbeeld de zorg. Het gaat niet meer om de geleverde zorg (*het waardevolle*), maar om de verheerlijking van instrumentalisme. Jaar na jaar worden grote instrumentele transitieplannen gemaakt en worden er miljoenen in gesubsidieerde programma’s gestoken. Maar is de zorg nu verbeterd? En staat de verbetering in verhouding tot de investering? In onze rollen van bestuurder, toezichthouder, boardroomadviseur houden wij al jaren de instrumentele wereld in stand. De wereld van spreadsheets, modellen en PowerPointpresentaties, waarin een papieren werkelijkheid

losgezongen is van de realiteit².

Op de universiteiten – de plekken waar we onze slimste mensen opleiden – is het niet veel anders. De rechtspraak, de plek voor rechtvaardigheid, is intussen ook aangetast door instrumentalisme³. Overal grijpt het virus van instrumentalisme om zich heen en leven we in een wereld waarin het waardevolle – neem de menselijke maat – is ondergesneeuwd onder de instrumenten. De werkelijkheid en de representatie ervan staan nu los van elkaar. Op dat moment doet de *idioterationaliteit* zijn intrede, je mag namelijk instrumenteel en los van de werkelijkheid argumenteren. Vanaf hier is het geen grote stap meer naar een *post-truth* wereld. Neem de voorbeelden over grensoverschrijdend gedrag in de media en de daaropvolgende tegenreactie als het hebben van voldoende loketten (*het instrument*), daarmee voorbijgaand aan het feit dat de loketten niet deden waarvoor ze in het leven waren geroepen (*het waardevolle*), namelijk het beschermen van kwetsbare vrouwen. Wanneer de waarheid weerloos is en het instrumentalisme zonder onderliggende waarde regeert, is het morele het eerste dat sterft. Want het morele heeft geen enkele waarde in de afgeleide instrumentele wereld. Het morele heeft alleen een intrinsieke waarde in en uit zichzelf. Je doet het morele niet om iets anders te bereiken (*dat doen instrumenten*), je doet het morele omwille van het morele zelf. Doordat wij het instrumentalisme aan de top hebben laten zegevieren, hebben wij het ware en het morele een mes in de rug gestoken.

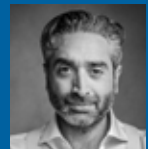
Voor elk nummer wordt een filosoof, denker, theoloog, antropoloog, dichter of kunstenaar uitgenodigd om het thema van die editie – of juist een alternatief onderwerp – te ‘overpeinzen’. Met hun persoonlijke kijk daarop kunnen zij verdieping bieden en wellicht inspireren tot nieuwe inzichten of een andere blik.

Begrijp me niet verkeerd: als instrumenten en methodieken het waardevolle ondersteunen, is er niets aan de hand. Maar ze hebben de realiteit overgenomen. Kijk om u heen. Wat er zich op het geopolitieke wereldtoneel afspeelt is geen ver-van-ons-bedshow. Het dendert ons leven binnen en beheerst onze analyses en beschouwingen over giftige leiderschapsstijlen. Wat daarbij opvalt, is het ontbreken van een kritische zelfreflectie op onze eigen bijdrage in het in stand houden van een systeem dat deze leiders hebben weten te bespelen. Het probleem is urgent en wordt niet alleen zichtbaar in de politiek, maar ook in de boardroom en de gesprekken om ons heen. Het zit nou eenmaal in de Zeitgeist. Tijd dus voor kritische zelfreflectie. Heeft u een concrete situatie waarin het instrument belangrijker was dan het belang dat het diende?

Eeuwenlang werden leiders ontwikkeld en getoetst aan de hand van de Griekse, Romeinse en later de kardinale deugden. Het ging om karaktereigenschappen die een leven lang ontwikkeld moesten worden: wijsheid, rechtvaardigheid, moed en gematigdheid. Onder invloed van Franse (Descartes) en Engelse (Bentham en Mill) denkers maakten deze principes ruimte voor methodieken en instrumenten, waarop je kon meten en scoren. We zijn hierin als maatschappij echter doorgeslagen, er is een nihilistisch instrumentalisme ontstaan waarin het goede, het ware, het proportionele en uiteindelijk het waardevolle weerloos zijn geworden. Het instrumentele dient weer ten dienste te worden gesteld aan het morele. Gebeurt dit

niet, dan zal de volgende revolutie van het instrumentalisme (*ditmaal AI*) de wereld niet rooskleuriger maken. Iedereen die niet in het exacte model uit het verleden past waarmee de toekomst wordt voorspeld, zal alle toekomstige en nog niet zichtbare kansen worden ontnomen. Het AI-recruitmenttool van Amazon is daar een voorbeeld van. De moderne wereld vraagt niet om nog meer instrumentarium, de wereld vraagt om leiders die moreel denken. Dat kan een instrument niet voor ons doen. En wij moeten elkaar en onze leiders houden aan eerlijkheid, betrouwbaarheid en hulpvaardigheid. Hoe? Door hierop aan te spreken, te ontwikkelen en te toetsen. 

Sia Ataredian is boardroomconsultant met een specialisme in veranderkunde en leiderschapsontwikkeling bij complexe maatschappelijke opgaven. Voordat hij als filosofieconsultant aan de slag ging, was hij managementconsultant bij Twynstra Gudde en verantwoordelijk voor de leiding van grote verander-, leiderschaps- en talentontwikkelingstrajecten. Via Filosofieconsultancy was hij onder andere boardroomconsultant bij de Belastingdienst en begeleidde hij verschillende transities in de zorg.



Noten

1. Berend, Van der Kolk. De meetmaatschappij: Waarom we alles meten en wat dat met ons doet. Amsterdam: Business Contact, 2021.
2. Andreas Wagner. Paradoxical Life: Meaning, Matter, and the Power of Human Choice. New Haven, CT: Yale University Press, 2009.
3. Max Visser, Roel Schouteten & Josje Dijkers. ‘Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary’. Justice System Journal 40, no. 1 (2019): 39-53.