De Oor-Zaak v.z.w.
Centrum voor Psychoanalyse

ONDERWEG NAAR HET GAT
PSYCHOANALYSE VERSUS EVALUATIE

Lieven Jonckheere

Donderdag 25 februari 2010

'Groeien', en dus ook 'persoonlijke groei', van het zogenaamde Self, schijnt enkel nog te kunnen via evaluatie, evaluatie en nog eens evaluatie. Moeilijk zou dat niet te zijn. Via vragenlijsten, vragenlijsten en nog eens vragenlijsten legt men de uitgangssituatie objectief vast, of toch één aspect daarvan. Vervolgens spreekt men af over één objectief dat moet gehaald worden (management by objectives). *En dan stelt men, samen, als het even kan, een stappenplan op, dat geregeld geëvalueerd én bijgestuurd wordt.*
We zullen argumenteren dat dergelijke hink-stap-sprongcultuur van de groei uiteindelijk altijd moet leiden tot een brutale confrontatie met een gat of een 'innerlijke leegte' – met een term uit de automobielindustrie, voor het doorbranden van de banden bij het ter plekke blijven slippen, noemt men dat burnout.
Het lijkt ons dan ook wijzer om te gokken op een psychoanalyse die van meet af aan een gecontroleerde confrontatie met dat gat of die 'innerlijke leegte' beoogt én positief definieert, als 'het verlangen'.
(aankondiging)

Uit een onderzoek waaraan 21.586 internetgebruikers deelnamen (waaronder 2.280 Belgen), blijkt dat wij behoren tot de top drie van meest overspannen werknemers in Europa. 31% zegt soms uit zijn reserves te moeten putten door stress op het werk. Slechts de helft zegt dat ze de druk op hun werk geestelijk en lichamelijk zonder problemen aankunnen. Wij behoren tot de meest gestresseerde Europeanen.
(De Morgen 32/05/07)

Eerst wil ik even situeren wie ik ben en hoe ik er van daaruit wel toe moest komen om mij voor de evaluatie te interesseren en om daar, na verloop van tijd, een zeer specifieke kritiek op te ontwikkelen.

Ik ben psychoanalyticus. Maar daarnaast ben ik ook nog eens, als doctor in de psychologie, docent 'psychologische vakken' aan de Hogeschool Gent (Departement Handelswetenschappen en Bestuurskunde). Als dusdanig draai ik daar al heel wat jaren mee in cursussen rond *Human Resource Management* (HRM).

Dat ik daar kritisch tegenover sta, heb ik ook daar nooit onder stoelen of banken gestoken: al zijn niet goede humanistisch geïnspireerde bedoelingen ten spijt stelt het HRM mijns inziens nog altijd niet veel meer voor dan een compromisoplossing voor een paar van de vele problemen die onvermijdelijk zijn als mensen rond een bepaald doel (winst, winst en nog eens winst) proberen samen te werken. Die compromisoplossing zou ineengeknutseld

moeten worden via vijf activiteiten, waaronder de ons hier aanbelangende evaluatie. Vooraleer daarbij stil te staan stip ik eerst even de andere vier HRM-activiteiten aan.

- Binnenhalen en buitenzetten van 'personeel' – of rekrutering en *outplacement*.
- Vorming, Training & Opleiding.
- Veiligheid & Gezondheid. Dat gaat niet alleen over 'lichamelijke gezondheid' maar de laatste tijd meer en meer ook over de zogenaamde 'geestelijke gezondheid'. We lopen krom van de stress op het werk, hele organisaties worden daardoor ontwricht of komen daardoor toch minstens financieel onder zware druk te staan. Stresspreventie is dan ook een staatszaak geworden. We kunnen ons daarbij meteen afvragen welke rol de evaluatie daarin kan spelen. Moet ze de basis voor stresspreventie vormen, zoals alsmaar luider wordt verkondigd? Of moeten we integendeel beginnen vrezen dat de evaluatie als remedie misschien wel eens erger zou kunnen blijken te zien dan de ziekte? Ik denk inderdaad dat die ideologie van "alles kan beter ... door evaluatie" een bijkomende stressbron vormt, misschien is de evaluatie vaak de spreekwoordelijke druppel die de stressemmer doet overlopen. Ik kom daarop terug.
- Het laatste HRM-actieterrein wordt gevormd door de ‘collectieve onderhandelingen’ tussen bazen en werknemers, tussen *management* en vakbonden. Men hoort HRManagers vaak klagen dat ze daar al hun kostbare tijd mee verdoen. Nochtans is het voor al hun activiteiten noodzakelijk om een 'draagvlak' te creëren bij alle betrokkenen en dat kan nooit via één per één onderhandelingen, onder vier ogen. De angel van de evaluatie is nu misschien wel dat deze ons toch één per één probeert te 'pakken', via de zogenaamde zelfevaluatie. Vakbonden zijn hier niet voor te vinden. Een delicaat punt. Ik kom daar tussendoor op terug.

Over deze vijf HRM-actieterreinen heb ik dus jaren lang zonder al te grote gewetensproblemen mijn zegje gedaan. Integendeel: vanuit mijn psychologie-opleiding stoorde ik mij graag aan het even amateuristisch als opportunistisch gebruik van psychologie-jargon door dat HRM. Maar uiteindelijk vond ik dat toch ook weer niet zo erg dat het mij bijvoorbeeld de evaluatie fundamenteel in vraag deed stellen.

Mijn frank is pas een paar jaar geleden beginnen vallen, toen ik, ook weer enigszins tegen mijn zin, betrokken geraakte in een polemiek rond de evaluatie op een heel ander terrein. Plots deed het gerucht de ronde dat een grootscheepse evaluatie van de effectiviteit van de verschillende vormen van psychotherapie definitief bewezen had dat de psychoanalyse niet werkt, dat ze niet leidt tot 'psychische gezondheid', of toch niet langs de kortst mogelijke weg.

Op zich was dat geen reden tot paniek. Er wordt immers *pünktlich* om de tien jaar bewezen dat de psychoanalyse niet werkt. Gewoonlijk komt de aap, telkens dezelfde, zeer snel uit de mouw. En dat is dan de zogenaamde *Cognitive Behavioral Therapy*, die – met Churchills gevleugelde woorden – "enkel vertrouwt op de statistieken die ze persoonlijk heeft vervalst". In dat cognitief-behaviorisme is het nu inderdaad allemaal evaluatie dat de klok slaat. Om te beginnen moet een in gewenste gedrag gedefinieerde 'geestelijke gezondheid' bereikt worden via de permanente zelfevaluatie door de patiënt. En om te eindigen doet het cognitief-behaviorisme ook niet anders dan voortdurend zichzelf te evalueren. Op zich hoeft al dat geëvalueer geen probleem te zijn. Zolang men niet ook alle andere vormen van psychotherapie evalueert zoals men zichzelf evalueert. Of verplicht om zichzelf te evalueren zoals men zichzelf evalueert . "Evalueert Uw naaste gelijk Uzelf!”, zo luidt een van de laatste *updates* van de formule van de naastenliefde. Het spreekt vanzelf dat degene die zo evalueert, naar zijn eigen beeld en gelijkenis, daar altijd zelf als beste uitkomt. En dus dook ook uit die laatste evaluatiegolf nog maar eens het cognitief-behaviorisme triomfantelijk als de kampioen der psychotherapieën op. Tot daar dus eigenlijk niets nieuws.

Wat deed mij, tegenover deze laatste evaluatie, dan wél een beetje panikeren? Dat was de vicieuze combinatie van consumentisme, sciëntisme en politiek opportunisme. Plots presenteerde die evaluatie zich als 'wetenschappelijk' én dus meteen ook als onbetwistbare basis voor een wettelijke regeling van de uitoefening van de psychotherapie in ons landje – want die lijkt inderdaad in de lucht te hangen. Vermits de consument ook op dat vlak recht heeft, stelt men, op een minimum 'kwaliteit', zouden enkel nog die vormen van psychotherapie 'wettelijk' erkend én dus beoefend mogen worden waarvan 'wetenschappelijk bewezen' is dat ze 'werken', dat ze dus bevorderlijk zijn voor een 'geestelijke gezondheid' zoals in gedragstermen gedefinieerd door het cognitief-behaviorisme. Het is een jammerlijk fenomeen aan het worden: onder druk van de Consument vallen we terug op allerelei weetjes om allerlei wetjes te maken. Wie politiek wil scoren, moet zo driftig mogelijk met de vendels van De Wetenschap zwaaien. Maar om terug te keren tot de evaluatie: één bepaalde vorm van psychotherapie bewijst 'wetenschappelijk', via haar eigen heel beperkte vorm van zelfevaluatie, dat enkel zij 'geneest' en dat dus enkel zij aanspraak kan maken op 'wettelijke erkenning', én op terugbetaling, uiteraard. Van alle andere vormen, waaronder in eerste instantie de psychoanalyse, zou dan eens en voorgoed 'wetenschappelijk bewezen' zijn dat ze niet 'genezen' en dat ze bijgevolg, naar de consument toe, niet 'politiek correct' zijn.

Het is inderdaad deze verwevenheid van consumentenrechten, wetenschappelijke pretentie en politieke ambitie, bij de evaluatie van de geestelijke gezondheidszorg, tegenover de lijdende mens, die mij wakker heeft doen schrikken. Dat is wat mij voor het eerst écht aan het denken heeft gezet over de evaluatie, vanuit de evaluatie van de werkende mens binnen het HRM. En daar zal ik mij nu verder toe beperken.

twee vormen van evaluatie vanuit het HRM

Het HRM maakt graag een onderscheid tussen twee paradigma's van evaluatie, al naargelang deze al dan niet direct in functie staat van een beloning. Een eerste type evaluatie moet leiden tot "loon naar werk". Geëvalueerd wordt dus het werk, de *performance*, de *output*, de kwantiteit en kwaliteit van de productie of de diensten. Uiteindelijk komt dergelijke evaluatie altijd neer op een vorm van controle. *Something completely different*, toch in principe, zou de evaluatie zijn van de werknemer, van de mens achter het werk, van de *input*. Heden is dit quasi synoniem geworden met *management*, evaluatie vormt de harde kern van *management*. Doel van dit soort evaluatie, van het *management*, zou de 'ontwikkeling' zijn van wat men *competencies* noemt. Ik kom terug op dit *buzz-word* van het huidige HRM, dat afkomstig is uit een vorm van Amerikaanse psychoanalyse die de zelfactualisering of de groei van het *Self* centraal stelt. Competentieontwikkeling is inderdaad in de grond een vorm van 'Uzelf worden'. Vroeger, in het eerste paradigma, moest de productie groeien via controle; thans is het aan de mens om te groeien via management.

Elk van die twee paradigma's van evaluatie blijkt tot specifieke impasses te leiden. Ik ga daar meteen op in. Het hoofdprobleem is echter de verhouding tussen beide paradigma's. Heden heeft men enkel oog voor de inmiddels maar al te patent geworden impasses van de controle van de prestatie. En van daaruit stort men zich dan maar al te graag blindelings in het groeibevorderende *management*, waarvan men de impasses maar al te graag miskent.

1. EVALUATIE ALS CONTROLE

Eerst een woordje over de impasses van de controlerende evaluatie.

"Controle is verleden tijd!", roept het HRM. Controle vormde inderdaad de hoeksteen van de moderne of industriële maatschappij. Dat blijkt bij uitstek in het zogenaamde *scientific management* (Taylor), dat Ford in zijn autofabrieken inspireerde tot de ontwikkeling van de

lopende band of de opsplitsing van het arbeidsproces in zijn *particules élémentaires*. Doel daarvan was niet alleen een *minimum waste of time and motion*, maar meteen ook een maximale controle van werk én werknemer. En dat willen we dus niet meer, een controle die eenzijdig in dienst staat van de werkgever. In onze postmoderne of postindustriële tijd, na Wereldoorlog II, moet de evaluatie in dienst staan van eenieders 'persoonlijke groei'. Wij willen onze verantwoordelijkheid opnemen! Wij willen ons ontwikkelen, wij willen groeien! Er lijkt dus sprake van een breuk.

Wat blijkt nu echter? Kenmerkend voor onze post-tijd is het ontbreken van een eigen identiteit, waardoor deze bijzonder vatbaar wordt voor de even partiële als brutale terugkeer van oude, zeg maar moderne fenomenen[1]: *good old control* is heden inderdaad bezig met een goed georchestreerde *comeback.* Dat blijkt de kern te vormen van het fenomeen dat de weberiaanse socioloog Ritzer heeft benoemd als *the McDonaldization of Society*. Daaronder verstaat hij de maximalisering van *efficiency*, *calculability*, *predictability and last but not least control*, die het in hun combinatie fastfoodketen McDonalds moeten mogelijk maken om op elk moment van de dag of de nacht overal ter wereld een standaard kwantiteit én kwaliteit hamburger te garanderen. Het verschil met de vroegere controle is enkel dat deze nu gekaderd is een soort bredere rationaliteit, met als gevolg dat ze zich onbeschaamder of cynischer kan afficheren. Terwijl de bevallige sirenes van het huidige HRM ons in de wandelgangen toefluisteren dat men ons niet langer willen controleren, schreeuwen de harde jongens van Mc-bedrijven en Mc-instituties van de daken dat zij alles en iedereen van naaldje tot draadje en van kop tot teen controleren. Beiden stellen ons elk op hun eigen wijze gerust. Want zeg nou zelf, wat is daar eigenlijk op tegen, als die controle "het grootst mogelijke geluk voor het grootst mogelijke aantal" garandeert, onder de orale en dus paradigmatische vorm van bijvoorbeeld een "voldoende eetbare tijdig geserveerde hamburger"?

Volgens Ritzer is effectief wel iets tegen dergelijke McDonaldisering in te brengen: maximalisering van de rationaliteit, waaronder dus de controle, in één sector blijkt immers altijd 'irrationele' of 'oncontroleerbare' neveneffecten te ressorteren in ander sectoren. De McDonaldisering van onze eetcultuur zou inderdaad mede verantwoordelijk kunnen geacht worden voor de ontregeling van de landbouw, vooral in de ontwikkelingslanden. Dat is een logica die ons vanuit de kliniek vertrouwd in de oren klinkt: in de mate dat men het voeden van een baby probeert te rationaliseren, dat men daarin dus *efficiency*, *calculability*, *predictability and last but not least control* laat overwegen, in de mate dat men dus de orale drift 'verkapt', zal deze compleet erratisch en oncontroleerbaar worden. In elk geval: om tot de McDonaldisering terug te keren: deze zelf geïnduceerde chaos wordt meteen ook het gedroomde politiek voorwendsel om ook dat ander gebied eens aan te pakken, en dus rationeel te organiseren, te McDonaldiseren – met, uiteraard, weer onvoorzienbare irrationele neveneffecten op weer andere gebieden – etcaetera.

Analoog aan dit voedingsverhaal lijkt zich nu ook een soort *McDonaldisation* van de 'geestelijke gezondheidszorg' op gang te trekken. Ook in deze sector lijkt men een standaardkwaliteit van diensten en resultaten te willen garanderen. En dat via controle van zowel de toegang tot de psychotherapie (welke therapeutische techniek/protocol voor welke 'gedragsstoornis' of *behavioral disorder*?) als haar uitgang (wat is het meetbaar effect?). Voorlopig blijkt al die kwantificerende evaluatie nog maar één duidelijke rationele indicatie opgeleverd te hebben, slechts één *McTherapy*: bij agorafobie of pleinvrees zou cognitivistische gedragstherapie zijn aangewezen. Benieuwd op welk gebied de irrationele, ontregelende effecten daarvan zich zullen laten gevoelen.

---

[1] In een tijd met een eigen identiteit, zoals de 'moderne tijd', werd de terugkeer van elementen uit het verleden meteen in die identiteit geïntegreerd, als zogenaamde neo-fenomenen; denken we maar aan de neogothiek, de neobarok, etc.

De controle is dus terug van nooit echt weggeweest. Socioloog Ritzer maakt zich daar zorgen over omwille van haar oncontroleerbare neveneffecten. Als nu ook het huidige HRM daar zo huiverig tegenover staat, dan is dat veeleer om 'psychologisch' te noemen redenen. Controle zou contraproductief zijn, omdat ze niet alleen de werknemers maar ook hun *managers* 'psychisch blokkeert'. En dat remt uiteindelijk ook de ongebreidelde groei van de productie af.

Nemen we maar weer eens het heden weer zo actueel wordende voorbeeld van de lopende band – die inderdaad een maximalisering van de controle mogelijk maakt

Het eerste probleem is meteen al dat arbeiders, die zich op deze wijze effectief teveel gecontroleerd weten door het management, zichzelf alsmaar minder gaan controleren. Daardoor rollen alsmaar meer defecte producten van de band. Bijgevolg moet de controle verhoogd worden, denkt men. En dat heeft dan weer tot gevolg dat de arbeiders zichzelf nog minder gaan controleren. Moraal: wie begint te controleren, zal alle winst die men daar in eerste instantie kan uit halen weer in bijkomende controles moeten investeren.

Tegenover die controle blijkt echter ook nog een andere, paradoxale reactie mogelijk. In een soort overidentificatie met de controlerende instantie kunnen arbeiders zichzelf beginnen overcontroleren. Daarbij tonen ze als het ware dat ze zichzelf beter kunnen controleren dan wie ook. In de praktijk komt het er dan soms op neer dat ze eens alles letterlijk volgens het boekje gaan doen – het principe van de stiptheidsactie. En dan blijkt niets nog goed genoeg; uiteindelijk rollen zo goed als geen producten meer van de band. En valt er niets meer te controleren.

Controle kan dus leiden tot twee tegengestelde irrationele neveneffecten of vormen van 'psychische weerstand': ofwel laat men alle zelfcontrole varen en moet de Ander al zijn tijd en energie in de controle steken, ofwel gaat men zichzelf onszelf overcontroleren en valt er voor de Ander niets meer te controleren. We kunnen dit de twee polen van de obsessionalisering van de verhouding van de werknemer (het subject) tot de werkgever (de Ander) noemen – die vandaag meer dan ooit tot uiting komen, in antwoord op de massale cynische terugkeer van het *scientific management*, die niet alleen de vorm aanneemt van de *McDonaldisation* maar bijvoorbeeld ook van de zogenaamde *Business Process Reengeneering*.

Het zijn echter niet alleen het werkvolk dat het 'psychisch' moeilijk heeft met de controle. Ook *managers* blijken daar niet echt tuk op. We kunnen zeggen dat ze op dat punt verdeeld, hysterisch zijn. Enerzijds vrezen ze, terecht zoals mag blijken uit de zojuist geschetste obsessionalisering, dat ze de loyaliteit van de gecontroleerden kunnen verliezen. En dus hebben ze de neiging om zich maar snel even van die controle van af te maken. Maar anderzijds wordt hen in alsmaar ondubbelzinniger termen gecommuniceerd dat een van hun kerncompetenties als *manager* er juist zou in bestaan van te kunnen én te durven controleren. De moed om te controleren: dat is inderdaad een belangrijk punt waarop managers geëvalueerd worden. Ze durven misschien niet goed, maar ze moeten dus wel.

2. EVALUATIE ALS GROEIMIDDEL

Wat is nu het eigenlijke motief voor deze heuse weerstand tegen controle? Klassiek marxistisch bekeken lijkt dat, langs de kant van de werknemers, niet veel meer dan een blijk van realisme. Objectief gezien speelt controle immers altijd in hun nadeel, ze komt slechts de kapitalist/werkgever/*manager* ten goede. Zoveel intelligentie en berekening schrijft het HRM die werknemer niet toe: een mens verzet zich slechts tegen controle vanuit een

'psychologische' reden, omdat hij verlangt naar een ander soort evaluatie, een evaluatie waardoor hij kan groeien. Want dat is immers wat de mens in de grond van zijn hart verlangt: groeien, groeien en nog eens groeien ….

Vanwaar haalt het HRM die overtuiging, dat geloof, dat het diepste verlangen van de mens het verlangen zou zijn om te groeien? En wat in die mens kan en moet alsmaar blijven groeien?

humanistische psychologie en Self

Daarvoor moeten we even een ommetje maken langs de humanistische psychologie. De H van het HRM, het *human*, is daarvan immers afkomstig. Tegenover *l'homme-machine*, de mens-machine, van La Mettrie, stelt de humanistische psychologie the *human-men*, de mens-mens, van Maslow.

Iedereen kent Maslow. De humanistische psychologie werd inderdaad vooral populair via diens behoeftepiramide. Een snelle schets, ter herinnering. De mens wordt er gezien als een gelaagd wezen, dat gemotiveerd of in beweging (*movere*) gezet wordt door drie soorten behoeften (*needs*). Op het laagste niveau zijn er de zogenaamde 'biologische behoeften': zelf- én soortbehoud, met het zelfbehoud dat uiteindelijk volledig in functie staat van het soortbehoud. Eenmaal deze bevredigd, staan we open voor de bevrediging van 'sociale behoeften': we verlangen erbij te horen én gewaardeerd te worden, door gelijken én leider, waarbij de suggestibiliteit door die leider de voorwaarde is voor de imitatie van de gelijken ondereen. Ik ga snel, ons interesseert hier enkel de top van de piramide, de 'psychische behoeften', met daarin het cruciale onderscheid tussen de behoeften van het *Ego* en die van het *Self*.

Dat onderscheid tussen *Ego*- en *Self*-behoeften stamt uit de Amerikaanse psychoanalyse zoals deze zich na de Tweede Wereldoorlog ontwikkelde, vanuit de vraag wat nu voor een mens het belangrijkste is om zich aan de realiteit aan te passen of daarop in te spelen: de stabiliteit van het *Ego* of de groeicapaciteit van het *Self*.

Het *Ego* is inderdaad een stabiel of statisch gegeven, dat de aanpassing in een relatief stabiele omgeving kan garanderen. Het *Ego* wordt gedreven door de narcistische (Freud) of imaginaire (Lacan) behoefte aan bevestiging door de andere gelijke (het spiegelbeeld) dat ik goed is zoals ik ben, dat ik dus niet moet veranderen. Met de titel van een bestseller uit het begin van the *seventies* "Ik ben OK, gij zijt OK!", en omgekeerd. Bij de minste verstoring van deze wederzijds bevestiging kan deze spiegelverhouding echter in de grootste agressie uiteenspatten: "Ik ben misschien niet OK, maar gij zijt zeker niet OK!", met een al heel wat minder bekende titel van dertig jaar later.

Het *Self* is van een heel andere orde. Verre van gericht te zijn op stabiliteit, op hetzelfde blijven, via de bevestiging door gelijken, is het een principieel dynamisch gegeven. Het wordt immers beheerst door het verlangen om anders te worden, om zich te ontwikkelen, om te groeien – een groei die dan zou bestaan uit de realisatie van onszelf nog onbekende mogelijkheden in onszelf, uit de actualisering van ons potentieel. Het *Self* is dus ons groeipotentieel. En een mens zou maar tevreden zijn als hij dit kan actualiseren, als hij het onderste uit de kan van zijn *Self* kan halen, als hij zichzelf kan realiseren – en zo kan inspelen op een onophoudelijk veranderende realiteit.

Uiteindelijk heeft, in de Amerikaanse psychoanalyse, het *Self* het van het *Ego* gehaald – reden waarom het zijn vlag bovenop de behoeftepiramide van Maslow heeft mogen planten.

management van de competenties van het Self
& identificatie van groeibehoeften

Het is nu dit concept van het *Self* – dat, ik herhaal het nogmaals, het paradepaardje van de Amerikaanse psychoanalyse is – dat de theoretische mal vormt van de R in het HRM, de *resource*. Het is inderdaad via zijn *Self* dat de mens een *resource* zou vormen, in de dubbele betekenis van dat woord. Enerzijds is een *resource* een 'natuurlijke rijkdom', een 'bron van energie' – waarvan we maar al te graag veronderstellen dat deze onuitputtelijk zou zijn. Anderzijds heeft een *resource* ook iets te maken met een 'weten', niet het aangeleerd weten of het weten van de wetenschap, maar een soort *savoir faire*, een praktisch weten dat een mens telkens opnieuw ter plekke uitvindt, en waardoor hij zich in 'onvoorziene omstandigheden' telkens opnieuw uit de slag weet te trekken. Dit werd bijvoorbeeld verhaald over Odysseus, die altijd wel een list uit zijn mouw wist te schudden om uit de meest onmogelijke situaties te ontsnappen. En ook van die menselijke vindingrijkheid veronderstellen we graag dat ze oneindig is. In elk geval: het *Self* wordt verondersteld een *resource* te zijn, in de dubbele betekenis van 'energiebron' én 'vat vol listen', waaruit we eindeloos kunnen putten.

Iedereen weet hoe men heden die *resource* van het *Self* operationaliseert teneinde deze *manageable* of beheerbaar te maken: als *competences* namelijk. Weinigen weten echter dat ook dit *buzzword* afkomstig is uit dezelfde Amerikaanse psychoanalyse die ook al het *Self* als groeipotentieel lanceerde. We vinden de term voor het eerst gedefinieerd bij McClelland, in 1973, die van het *Self* de som van competenties of groeimogelijkheden op allerlei domeinen maakt.

Het HRM importeerde dus het *Self* onder de operationele vorm van de 'competenties'. Daarbij komt het meteen ook de verdienste toe van op quasi-cynische wijze te expliciteren wat die *Self-psychology* altijd met de mantel der liefde bedekt. Wat ons brengt tot de M van het HRM, die niet die van Moeder is maar wel van *Management*. Het *Self* ontplooit zich niet doordat het zich kan koesteren in de serre van een of andere broeierig vorm van Moederlijke Liefde, maar wel doordat het onderworpen wordt aan een kil systeem van Permanente Evaluatie. Wat in ons zit komt er niet uit doordat we moederlijk geliefd worden, maar enkel doordat we wetenschappelijk gemanaged of geëvalueerd worden.

Focus van dit soort evaluatie is niet de *output,* de kwaliteit van producten en diensten, maar wel de *input*, hoe een mens de hem ter beschikking staande middelen aanwendt, waaronder dus in eerste instantie wat in hemzelf zit, zijn eigen competenties dus. Uitgangspunt is de zelfevaluatie: “Wat vind jij nou zelf van de wijze waar je dit of dat gedaan hebt?” En eindigen doet dat altijd bij het identificeren van zogenaamde verbeterpunten, onder het onverbiddelijke moto “Alles kan beter!” Deze verbeterpunten moeten dan wel zo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-framed*) mogelijk geformuleerd worden. Zo kan men, ook weer vertrekkende van een zelfevaluatie, evalueren in welke mate deze (weer niet) gehaald werden. In elk geval: "U wil groeien, groeien en nog eens groeien? Wel, dat kan, via evaluatie, evaluatie en nog eens evaluatie!"

Deze Permanente Evaluatie als wondergroeimiddel voor het Self vormt een impliciete kritiek op de *Self-psychology*, met haar loflied op De Moederlijke Liefde. Even terugkerend op de aanleiding om mij hier in de problematiek van de evaluatie te verdiepen, mogen we ongetwijfeld stellen dat de cognitivistische gedragstherapie, op het vlak van de psychotherapie, op dit punt een vergelijkbare positie aan die van het HRM belichaamt. Maar dit dus terzijde.

evaluatie, Zelfdrang en burnout

Dit zou dan het *happy end* moeten zijn van het postmodern sprookje van de evaluatie. "En ze groeiden nog lang en gelukkig en …”, ja, wat dan? Werden ze één en al ZichZelf? En

kregen ze nog vele kinderen? Neen! Ze werden weer kinderen, en ze kregen nog heel wat *burnout* …

In de mate dat het *Self* toch niet bereikbaar blijkt, komt al dat moeten blijven groeien via evaluatie uiteindelijk neer op een heuse infantilisering. We blijven kind. Met een postmodern *Über-Ich* dat ons op elk moment van rust toefluistert, of -roept dat we moeten blijven groeien.

En in de mate dat al die evaluatie ons uiteindelijk met een gat in het *Self* kan confronteren, blijkt ze onvermijdelijk te leiden tot een fenomeen dat, ook weer voor het eerst in de context van de Amerikaanse psychoanalyse van het *Self* en de *competency*, omschreven is geworden als *burnout* (Freudenberger). Op basis van statistische analyses maakten Maslach & Jacksons daarvan dan in 1986 een heus syndroom, met drie kernsymptomen. Vooreerst *emotional exhaustion* of het gevoel geen echte gevoelens meer te hebben. Vervolgens *depersonalisation* of het verloren gaan van de identificatie met zijn functie en/of het bedrijf: men is niet meer De Dokter, De Opvoeder, Etc – met als gevolg dat men cynisch gaat doen over de eigen producten en tegenover de klanten (ook wel het MASH-syndroom genoemd, naar de Amerikaanse tv-serie over legerartsen in Viëtnam). *And last but not least* overheerst er een gevoel van *reduced personal accomplishment*. In onze termen komt dat eigenlijk neer op het gevoel niet meer competent te zijn. Men heeft het gevoel dat zijn *resources* zijn uitgeput, dat men geen reserve-energie meer heeft en geen listen meer uit de mouw kan schudden om onvoorziene omstandigheden het hoofd te bieden. Kortom: men schiet in paniek omdat men het gevoel heeft niet meer competent te zijn.

Het standaardantwoord van het HRM is nog meer van hetzelfde, dus nog meer evaluatie. Mij daarentegen lijkt deze tot een cultuur of een ideologie verworden evaluatie medeverantwoordelijk voor die *burnout*: net op het moment waarop een mens uiteindelijk eens zijn formidabele *Self* zou moeten worden, wordt hij geconfronteerd met een gat in dat *Self*, met dat *Self* als gat.

Laat ik inderdaad eens proberen, gewoon om te zien hoe overtuigend dat is en waar toe dat leidt, om dat idee van dat Zelf, van het Uzelf worden, als een waan te begrijpen – een waan die, als een *aufgesetzter Fleck* (Freud), het eigenlijke wezen van de mens als gat, als leegte, als gemis, afdekt. Er valt inderdaad een parallellisme te construeren tussen de drang-om-U-Zelf-te-worden, die de mens van de *Self-psychology* zou drijven, met de drang-om-De-Vrouw-te-worden van een paranoïcus als Schreber, zoals geanalyseerd door Freud en Lacan.

In een eerste tijd ontwikkelt de paranoïcus de waanovertuiging in een vrouw te moeten veranderen. Allerlei duistere machinaties zouden hem daartoe dwingen, machinaties die uiteindelijk van God zelf blijken uit te gaan: hij is geroepen om De Vrouw van God te worden. Op vergelijkbare wijze kan de mens van de *Self-psychology* de vreemde idee ontwikkelen dat hij zichzelf moet worden, door allerlei duistere machinaties van de evaluatie. En uiteindelijk daagt het besef dat hij niet zomaar zichzelf moet worden, nee, hij moet Het Zelf van het Management worden.

In een tweede tijd ziet de paranoïcus geen andere uitweg dan zich neer te leggen bij de roeping om De Vrouw van God te worden. En de eer aan zichzelf te houden door daar zelf actief aan mee te werken: hij kan zichzelf beginnen verminken (castratie), of aansturen op een geslachtsoperatie. Zo ook blijkt de mens zich uiteindelijk te moeten neerleggen bij die idee van Het Zelf van Het Management te worden. En daar actief aan mee te werken: via de automutilatie van de zelfevaluatie, of door om evaluatie te vragen.

In een derde tijd moet de paranoïcus vaststellen dat het niet bepaald een pretje is om De Vrouw van God te zijn. In verhouding tot Zijn Vrouw blijkt God immers geen wetten te kennen, hij gaat en komt maar, behandelt hem/Haar als een stuk stront, als een hoer, etc. En dat is ook wat de mens uiteindelijk moet vaststellen: dat het geen pretje is om dat Zelf van het

Management te zijn. Op dat moment, net wanneer hij dankzij al die evaluatie op het punt staat om dat Zelf te worden, om eindelijk heel zijn potentieel te actualiseren, om al zijn competenties in één geïntegreerd geheel te combineren, op dat *moment suprême*, op de top van de behoeftepiramide van Maslow, blijkt de mens immers in een zwart gat te kunnen kantelen. De piramide ontpopt zich tot een vulkaan. *Burnout*.

burnout als de 'oude' melancholie in een nieuw kleedje

De geneeskunde zal die *burnout* meteen beschouwen als een nieuw type endogene depressie (met oorzaak in de hersenen, ergens). Vanuit Freud en Lacan kunnen we *burnout* op twee verschillende manieren interpreteren. In het neurotische register kan *burnout* beantwoorden aan een confrontatie met het wezen van het verlangen, dat geen object blijkt te hebben, dat op een gemis is gebaseerd. Maar, in de lijn van het zojuist ontwikkelde parallellisme met een paranoïde waan, kunnen we ons ook wagen aan een meer psychotische lezing van *burnout* als een postmoderne vorm van de antieke melancholie.

Kenmerkend voor die melancholie is de kleinheidswaan (als pendant van de paranoïde grootheidswaan), die tot uiting komt in een eindeloze stroom onrealistisch lijkende en dus niet te weerleggen zelfbeschuldigingen: "Ik ben de oorzaak van alle kwaad". Daarnaast, of daaronder, speelt ook nog eens een onsterfelijkheidswaan (als pendant van het hysterische *Menschliches, allzu Menschliches*), die zich vertaalt in litanieën over de eigen 'onmenselijkheid': "Al het menselijke is mij vreemd geworden. Ik ben geen mens meer. Ik ben een beest, een plant, een steen, een onding, een zwart gat!" Soms zien we dat een melancholicus de taal geweld moet aandoen om gezegd te krijgen welke ongekende vorm van 'niets' hij wel is.

Voor Freud vertrekt die melancholie altijd ergens vanuit het verlies van een liefdesobject. In de daarop volgende rouwarbeid kunnen zich twee dimensies van het verloren object aftekenen. Enerzijds zijn betekenisvolle trekken, die zich vereenvoudigend kunnen vertalen in de termen 'goed' of 'slecht', en die dan ook de punten zijn waarop men dat verloren object na verloop van tijd effectief kan 'loslaten'. Voor Freud beantwoordt dat proces aan een telkens hernieuwde confrontatie met de eigen castratie én de aanvaarding daarvan. Voor wie de castratie nooit heeft aanvaard (het geval voor de psychoticus) of op het punt waar de castratie "ook niet alles" is (het geval van de neurose), kan in de rouw om dat verloren object echter ook 'iets anders' verschijnen, een soort gat, dat noch 'goed' noch 'slecht' te noemen is, en dat men dan ook niet kan 'loslaten'. Dat noemt Freud het Ding (*das Ding*). In de mate dat we ons van dat Ding, dat gat proberen los te trekken, kan dat plots in het eigen gezicht terugklappen, het kan daar een gat slaan, een ander gat dan het reeds bestaande gat van de castratie. Maar misschien is het juister om te stellen dat dit gat het subject confronteert met een ander gat dan dat van de castratie, het gat namelijk dat het subject in de kern van zijn wezen zelf ook is, het gat onder de *aufgesetzter Fleck* van dat delirante *Self*. Kenmerkend voor de melancholicus is nu dat hij, bij gebrek aan aanvaarding van de castratie, niet anders kan dan zich heel en al te identificeren met dat gat in zijn wezen, met dat ontbreken van een *Self*. Met Freuds bekende poëtische boutade "de schaduw van het verloren object valt op het Ik."

De basis van het probleem waartoe de *Self-psychology*, en dus ook het zich daarop beroepende HRM, leidt, is nu inderdaad de miskenning van het structureel gegeven dat de mens geen kern van zijn wezen heeft, dat de kern van ons wezen een tekort, een leegte, een gat is. En dus: hoe meer men de mens opjaagt in een opwaartse drang-om-Zichzelf-te-worden, om te groeien, te groeien en nog eens te groeien via evaluatie, evaluatie en nog eens evaluatie, hoe zekerder die drang op de top van de piramide van Maslow zal kantelen in een neerwaartse drang die zich om te beginnen nog kan vertalen in de drang-om-een-Beest-te-worden (cfr "Ik

ben een weerwolf", "Ik ben gedoemd om te werken als een paard"), maar die vervolgens ook de gedaantes kan aannemen van de drang-om-een-Plant-te-worden (cfr Foudraines "Wie is van Hout", maar ook de het huidige Chronische Vermoeidheidssyndroom) en de drang-om-een-Ding-te-worden (cfr "Ik ben een on-ding, een ding dat met geen ander ding vergelijkbaar is, een ding waarvoor er geen woorden zijn"), om te eindigen als de drang-om-een-Gat-te-worden met de fatale val in een identificatie met het zwarte gat in het *Self* (cfr "Ik ben een gat … waardoorheen alle energie weg vliedt", "Ik ben een leegloper …")

Lieven Jonckheere
Doctor in de psychologie en docent aan de Hogeschool Gent
Psychoanalyticus en lid van New Lacanian School en de Kring voor Psychoanalyse van de NLS