

Domheid wordt onzichtbaar als ze maar groot genoeg is
— Bertolt Brecht, *Schrijver, dichter*

Niets is zo praktisch als een goede theorie
— Kurt Lewin, *Psycholoog, organisatiekundige*

Dr. Ir. Jan Hoogervorst

De aanleiding

In de meer recente geschiedenis is de omvang van de managementindustrie, en daarmee de verspreiding van dubieuze opvattingen over management en organiseren, dramatisch toegenomen. Samen met het, mede door die industrie gepropageerde, neoliberale dogma van marktwerking heeft dit geleid tot een enorme sociale erosie manifest in organisaties en de samenleving als geheel. Sociale erosie is ook zichtbaar in het disrespect voor experts en professionals die ‘gemanaged’ worden door personen zonder de van belangzijnde inhoudelijke kennis. Ook dit leidde tot ernstige sociale gevolgen. Deze notitie schetst achtergronden van dit verval en schetst het belang van experts en professionals, niet alleen om het verval te keren, maar evenzeer voor het realiseren van betere organisatorische prestaties en sociale condities. Een andere (academische) educatie zal in dit verband worden benadrukt.

De tragedie

Interessant is de vraag welke historische ontwikkelingen een zegen of vloek voor de mensheid zijn gebleken. Bij vele ontwikkelingen is het antwoord niet eenduidig, maar voor wat betreft de opkomst van business-scholen lijkt de laatste kwalificatie onvermijdelijk¹. Ruwweg na de voorlaatste eeuwwisseling nam het aantal business-scholen gestaag toe, met een ware explosie na het midden van de vorige eeuw. Gevestigde wetenschappelijke disciplines zagen deze ontwikkeling met lede ogen aan gegeven het twijfelachtige wetenschappelijke karakter, maar ook doordat bij studenten niet de liefde voor de wetenschap en de professie de drijfveer bleek, maar ‘geld verdienen’ [5, 26]. Zoals de decaan van een Amerikaanse business-school verzuchtte “The way business-schools today compete leads students to ask “What can I do to make the most money?” and the manner in which faculty members teach allows students to regard the moral consequences of their actions as mere afterthoughts” [31, p. 75]. Geheel in stijl geven sommige business-scholen op hun website reeds een indicatie van het toekomstig te verdienen salaris van hun gediplomeerden. Bij vele studenten bleken egoïsme en hebzucht belangrijke drijfveren [26, 31]. In zijn beroemde boek *The Closing of the American Mind*, sprak Hoogleraar Allan Bloom zijn zorgen over deze ontwikkelingen uit: “a great disaster has occurred” [5, p. 369]. Als gevolg van de onstuimige groei van business-scholen werden en worden bedenkelijke ideeën over organisaties en organiseren verspreid. Niettemin, de associatie van een business-school met een universiteit suggereert een wetenschappelijk karakter: “It is relatively easy to imagine that the business school is in search of knowledge. This means that the business school very often appears to imagine itself in some rather self-congratulatory ways. This might involve invoking the idea of the university, the neutrality of science, or a conception of public service. The institutional location of the school means that it can employ certain narratives which make the knowledge it sells and the way that it sells it somehow less vulgar and stupid than it really is” [31, p. 36]. Wegens de bedenkelijke ideeën worden business-scholen “widely regarded to be intellectually fraudulent places, as well as being implicated in producing the culture of short-termism and greed which has led to innumerable business scandals” [31, p. viii].

Een typisch facet van de door business-scholen verspreide waandenkbeelden is het idee omtrent management als generieke bezigheid: “Business schools have played their part in this unfortunate shift towards generic management” [19, p. 45]. Generiek management, of de notie ‘beroepsmanager’, is compleet ontkoppeld van het type activiteiten waar het management betrekking op heeft. Grondige specifieke kennis omtrent die activiteiten wordt niet nodig geacht, want ‘managen’ is overall methodisch hetzelfde, waarbij het gaat om zaken als plannen, budgetteren, dirigeren, controleren, disciplineren, en evalueren. Deze opvatting, ook wel aangeduid als

¹ Achter het label ‘business-school’ gaat een groot aantal gezichtspunten schuil hetgeen blijkt uit het feit dat de in deze notitie geformuleerde kritiek mede werd geuit door academici werkzaam in instituties met de naam ‘business-school’ en die de karakteristieken van de school ‘van binnen uit’ ervoeren. Vooralsnog is er echter weinig veranderd en is de kritiek nog immer opportuun.

'managerialisme', is een ernstige dwaling, maar helaas, "the disastrous concept of the wonderfully mobile 'professional' manager – the person trained in a classroom who by definition could manage any kind of business (or indeed non-business) without knowing anything about it – had arrived" [19, p. 43]. Ook Edward Deming, de grondlegger van het kwaliteitsdenken, sprak reeds jaren geleden zijn zorg uit over de 'beroepsmanager' en beschouwde dat idee als een "cruel hoax" [11, p. 130]. Ondanks deze zorg ging de enorme verspreiding van de 'beroepsmanager' gestaag door: "Yet generic leadership concepts, which often mean nothing without context, have been normalized across all kinds of professions and enterprises and distract from the core business. According to this approach, it is as if the actual field or profession a manager or leader works in has become irrelevant" [19, p. 82]. Sommige business-scholen spreken op hun websites over het 'vak van manager'. Dit 'vak' berust op het geloof dat "management as a practice is not intricately involved with any particular form of labour or state of affairs, but is a claim to coordinate the doing of all things" [31, p. 100]. Een managementpositie in een keten van brillenzaken kan dus probleemloos worden ingewisseld voor een positie bij een onderwijsinstelling, een ziekenhuis, of bij de brandweer. Met de toename van het geloof in de 'beroepsmanager' hangt dus ook de afname van het respect voor experts samen: "with it, hand in hand, has emerged a decline in deference to expertise – a lack of respect for those who are experts" [19, p. 28]. Niettemin, voor een expert of professional is de noodzakelijke kennis en kunde onmiddellijk duidelijk, zo niet voor de 'beroepsmanager': "but if we watched a manager, we would see nothing unusual, nothing that we could not do ourselves" [31, p. 106]. Niet zelden is de 'beroepsmanager' een ramp voor organisaties: "when non-experts are put in charge of organizations, disaster often strikes" [19, p. 1]. Diverse voorbeelden zijn gedocumenteerd [19]. Bijvoorbeeld over de neergang van de Amerikaanse auto-industrie lezen we: "The senior managers in US auto firms had no knowledge of engineering, and no interest what happened under the bonnet or 'at the coal face', whereas their counterparts at Toyota spent a great deal of time there, at what was called the *gemba* or 'real place', 'the point where value was created' – the place the core business happens" [19, p. 90]. Anderen maakten vergelijkbare observaties [15, 27].

Illustratief in dit verband is de situatie bij Rijkswaterstaat. Ook daar zijn de 'beroepsmanagers' in ruime mate doorgedrongen. Op de website kan men het verbijsterende verschijnsel constateren dat personen op managementposities zijn benoemd met de benaming Hoofdingenieur-directeur zonder een opleiding in de ingenieurswetenschappen, maar met een achtergrond in de sociale wetenschappen, zoals bijvoorbeeld economie, rechten of bestuurswetenschap. Personen met voldoende normbesef ter zake zouden zich ongemakkelijk voelen met een dergelijke toe-eigening van titulatuur, maar dit ongemak wordt blijkbaar bij Rijkswaterstaat niet gevoeld. Welke zichzelf respecterende financiële of medische organisatie zou het aandurven personen zonder de vereiste professionele achtergrond te benoemen in leidinggevende posities en die aan te duiden met respectievelijk Hoofdeconoom-directeur en Geneesheer-directeur? De gevolgen van de teloorgang van de eens zo kundige ingenieursdienst bleven natuurlijk niet uit, variërend van foute beslissingen, (gevaarlijke) verwaarlozing van onderhoud tot ontwerpfouten [4, 9, 30, 47]. Geheel in lijn met het 'marktdenken' menen de 'beroepsmanagers' kennis en kunde extern te kunnen betrekken via hopeloos bureaucratische aanbestedingsprocedures. Maar interne kennis en kunde ontbreekt om de externe partijen te kunnen beoordelen. Zoals Tjeenk Willink, eertijds Vice-President van de Raad van State, het verwoordde: "Rijkswaterstaat, vroeger door zijn grote deskundigheid als staat in de Staat beschouwd, kan thans slechts met grote moeite als zelfbewust en deskundig opdrachtgever optreden" [43]. Het oordeel kan nog pessimistischer uitvallen [38].

De misère

Naast het waanidee omtrent generiek management is aan overige waandenkbeelden geen gebrek. Het verwijt is gemaakt dat opleidingen aan business-scholen zich hebben ontwikkeld in een proliferatie van allerlei gezichtspunten zonder samenhang en onderlinge consistentie, en zonder een omvattend en integrerend theoretisch perspectief. De beroemde Hoogleraar Peter Drucker constateerde in de tachtiger jaren van de vorige eeuw dat "management science has been a disappointment" [13, p. 508]. Een historische analyse van de ontwikkeling van business-scholen geeft een onthutsend beeld van het effect van dergelijke opleidingen, waarbij onduidelijk blijft op welk theoretisch fundament de bedenkelijke ideeën over organisaties en organiseren zijn gebaseerd [5, 26]. Business-scholen produceerden geen medicijn tegen organisatorische kwakzalverij, in tegendeel, zij waren mede verantwoordelijk voor de wijdverbreide toepassing ervan: "Modern management theory is no more reliable than tribal medicine" [49, p. 12]. Bepaalde vormen van business-school educatie is verweten aanzienlijke sociale schade te hebben veroorzaakt [26]. Schade omdat business-scholen "have applauded any practice however absurd, which could show some short-term financial success" [2, p. 124]. Ook de bakermat van de virale verspreiding van business-scholen ontkwam niet aan de schade: "Managerialism has done America great harm. No aspect of that

harm is more pernicious than the role business-schools have played in reinforcing the caste's sense of itself and the legitimacy of its predatory instincts in the name of good management" [19, p. 45]. Dit geldt niet slechts voor America. De ernstige, ook financiële, misère is inmiddels gebleken "and you will find products of the management theory industry not just at the scene of the crime but with their fingerprints all over the evidence" [49, p. 10]. Zoals Sumantra Ghoshal, eertijds hoogleraar aan de London Business School, observeerde, "many of the worst excesses of recent management practices have their roots in a set of ideas that have emerged from business-school academics over the last 30 years" [17, p. 75]. In het licht van de aanzienlijke misère lijkt er niet te veel gezegd door te stellen dat "nothing is as dangerous as a bad theory" [17, p. 86]. Het is dus niet verrassend dat de relevantie van opleidingen aan (vele) business-scholen ernstig worden betwijfeld [3, 14, 33, 35]. Er worden vele 'case studies' gepubliceerd. Maar in de woorden van econoom en Nobelprijswinnaar Ronald Coase, het betreft slechts "mass of descriptive material waiting for a theory or a fire" [In: 26, p. 162]. Gevreesd wordt dat de misère zich niet tot universiteiten en hogescholen beperkt: "sinds 1998 wordt het schoolvak Management en Organisatie (M&O) op Nederlandse havo- en vwo-scholen onderwezen" [36, p. 60]. Hopelijk maakt het hier bekritiseerde gedachtegoed geen deel uit van het lesprogramma.

De generieke opvatting over management leidt er toe dat ook de uiteindelijke organisatorische doelstelling in generieke termen worden geformuleerd. Die zijn welhaast onvermijdelijk financieel/economisch. Het gaat dan om efficiency, de 'bottom line' en bij beursgenoteerde organisaties zelfs om het verhogen van de absurde notie 'aandeelhouderswaarde'. Sturing op financieel/economische kentallen is overigens onproductief aangezien dat, ironisch genoeg, niet leidt tot betere prestaties op dat gebied. Een dergelijke sturing is gekwalificeerd als "*Managing Our Way to Economic Decline*" [20]. Andere kentallen zijn betere voorspellers omtrent organisatorisch succes, ook in financieel/economische zin [22]. Voorts, de financieel/economisch focus berooft de werkomgeving van betekenisvolle zingeving en bedoeling want de 'beroepsmanagers' "have created workplaces riven with bureaucracy, metrics, management jargon, and other impediments to productivity, longevity, and innovation" [19, p. xii]. Met onstuimige groei van 'beroepsmanagers' hangt aldus de groei van de 'managerslast' samen: de door managers veroorzaakte overlast in de vorm van regels, protocollen, verslaglegging, plannen, rapportages, prestatiecontracten en -doelen, evaluaties, etc., gecombineerd met frequente bespreking van de aldus geproduceerde pseudorealiteit. Medewerkers ervaren deze overlast als onproductief omdat die niets bijdraagt aan het doel en de zin van hun werk. Zo konden wij lezen dat de Onderwijsraad het Ministerie van Onderwijs indertijd adviseerde om leraren te laten 'tijdschrijven' [45]. Ook de universiteit ontkwam niet aan het door business-scholen verspreide managerialisme en de pseudotheorieën over organiseren en organisatorische prestaties. Gesproken wordt van de "business-fiction of the university" [31, p. 92]. Deze ontwikkeling "might end up as the death of the university itself" [31, p. 94].

Door velen is gewezen op voornoemde, immer toenemende door managers veroorzaakte administratieve last en bemoeizucht waarmee medewerkers worden geconfronteerd [7, 32, 37, 48]. Erger nog, niet zelden creëert de managerslast een perceptie bij managers die niet samenhangt met de door medewerkers ervaren organisatorische realiteit die wordt vervalst tot de schijnwereld van managerscijfers. Aldus ontstaat een gevaarlijke *zone van isolatie* tussen managers en medewerkers en hun respectievelijke percepties, waarbij medewerkers ervaren dat degenen zonder inhoudelijke kennis aan het roer staan en discutabele besluiten nemen. De pathologische impact van de managementindustrie is ook duidelijk manifest in de stroperige bureaucratie, de managers- en rapportageplaag, de onproductieve afstand – de zone van isolatie – tussen de 'beroepsmanager' en de werkvloer, de nadruk op de steekwoorden van de beheersmantra zoals 'aansturing', 'besluitvorming', 'prestatiecriteria', 'targets', 'resultaatverplichting', 'planning en bewaking', 'contracten', 'afrekenen', enzovoort. Dit alles creëert geïnstitutionaliseerd wantrouwen, slechte kwaliteit of service, ontevreden burgers, ongemotiveerde medewerkers, cynisme, burn-outs, hoog verloop en ziekteverzuim, nutteloze interne competitie, inefficiëntie, lage productiviteit, het verspillen van menselijke talenten, financiële crises, ongelukken, alsook de uitholling van vakmanschap en beroepstrots, enzovoort [7, 10, 18, 32]. Onderzoek leert dat het merendeel van de medewerkers in organisaties cynisch is, hetgeen zich uit in lage motivatie en geringe emotionele betrokkenheid bij de organisatie [6, 10, 29, 37]. Dit is het schrijnende beeld: "Workers of the past were just overworked; today many workers are overworked and overmanaged. The exhaustion that paints the faces of workers at the end of the day may be not physical but emotional" [10, p. xvi].

De uitholling en afbraak

Qua omvang is de invloed van business-scholen enorm. In 2011 werd hun aantal wereldwijd geschat op 13.000 [31]. Ruwweg een decennium later schat de Association to Advance Collegiate Schools of Business dit aantal op 16.500. Dit betekent dat jaarlijks meer dan een half miljoen personen met het geschetste gedachtegoed de samenleving en organisaties daarin betreden en dat de jaarlijkse inkomsten van business-scholen meer dan 400 miljard euro bedragen [31]. Dit schrikbeeld wordt nog indringender doordat het enorme aantal business-scholen wereldwijd aldus een gigantische ‘managementindustrie’ heeft gecreëerd en in stand houdt die “vast amounts of clashing and misleading advice” produceert [34, p. 33]. Van enige coherentie en consistentie is geen sprake: “just about every important topic dealt with by the management disciplines could well be regarded as controversial” [42, p. 11]. Er is een aanzienlijke hoeveelheid literatuur verschenen omtrent de managementonzin en de bedenkelijke, en niet zelden ernstige, gevolgen daarvan zoals hiervoor kort geschetst en is besproken in [19, 22, 24, 31]. Die gevolgen zijn eveneens zichtbaar door de invloed van consultancy firma’s en adviesbureaus die de omvangrijke managementindustrie mede vormgeven. Ook burgers ervaren de invloed van de managementindustrie op vele manieren, mede via overheden want bij overheden heerst “an obsession with management consulting firms” [and] “ever larger sums from the public purse are being tipped into the pockets of management consultancies” [19, p. 30]. Ook in Nederland is de politiek-bestuurlijke denkwereld niet aan de invloed van de managementindustrie ontkomen en wordt daar nog immer door beïnvloed. Vaak wordt meer geld uitgegeven aan de managementindustrie dan aan het issue waarvoor de industrie wordt ingehuurd [28]. Het zal niemand verbazen als dit het geval is bij het herstel van het onrecht ingevolge het schandaal met de kinderopvangtoeslag. Zoals een Kamerlid het verwoordde: “We zien overall consultantbureaus de boel plat lopen en veel geld binnenharken, maar voor de mensen aan de balie verandert er uiteindelijk niets” [In: 25, p. 67]. Ook het herstel van de schade aan huizen in Groningen (aardbevingen) of Valkenburg (waterschade) is in dit opzicht problematisch. Thans geeft de Nederlandse overheid jaarlijks ruim 2,7 miljard euro uit aan de managementindustrie [40].

Historisch gezien nam de omvang van de managementindustrie en hun invloed op de politiek en de overheid dramatisch toe door het, mede door de managementindustrie gepropageerde, neoliberale dogma van markwerking en deregulatie [24]. Privatisering was het toverwoord en “would create unparalleled opportunities for management consultancies, as the private sector became to be viewed by many in power as more effective and *efficient* than government” [28, p. 47]. Transacties via de markt zouden de overheidsfuncties beter en goedkoper leveren. Bijna tweehonderd eertijds overheidsdiensten werden geprivatiseerd [21]. Indachtig het door de managementindustrie gepropageerde denken in termen van economische efficiency en rendement, introduceerde het marktdenken tevens het financieel georiënteerd korte termijn denken, waarbij sociale doelen ondergeschikt raakten aan financiële doelen. Dit bleek duidelijk uit de geschiedenis van de Engelse drinkwaterbedrijven die tegen het einde van de vorige eeuw onder invloed van het (neoliberale) marktdenken werden geprivatiseerd. Zo ontstonden private monopolies die door het aandeelhouderskapitalisme financieel werden uitgehold en waarbij de watervoorziening infrastructureel werd verwaarloosd qua onderhoud en modernisering [41]. Waarde voor burgers werd vernietigd: hogere kosten en geringe leveringszekerheid. Maar de managementindustrie profiteerde van de financialisatie: “It also reveals how in the financialization of many industries, consultancies have served not as passive actors merely mediating between corporate, financial and managerial interests. Rather, they are active agents in the proliferation of ideas and practices of value extraction on a scale never witnessed in history” [28, p. 179].

Ook in Nederland is breed zichtbaar dat publieke belangen maar al te vaak niet samenvallen met belangen van marktpartijen. De privatisering van de energiemarkt gebaseerd op de ondoordachte splitsingswet is daar een voorbeeld van [8, 21]. Burgers werden de dupe door hogere tarieven of lagere kwaliteit. Zo werd gemeld dat de Autoriteit Consument en Markt geen grip krijgt op misleidende energieverkopers [46]. Inmiddels hebben commerciële partijen zich in bepaalde gebieden meester gemaakt van huisartsenzorg. De negatieve gevolgen laten zich raden. Zoveel is bereikt: twijfelachtige kwaliteit en betrouwbaarheid van de producten en diensten op de geliberaliseerde en gedereguleerde markt. Omdat op de markt ook niemand verantwoordelijk is, moet die twijfel worden weggenomen door toezicht en certificering. Ziehier het beloofde walhalla van de markt: omvangrijk toezicht en certificering is nodig in een poging burgers tegen de ‘zegeningen’ van de markt te beschermen. Mede daardoor ontstond het perceptiecircus van toezichthouders, auditors en certificeerders die de verzelfstandigde en geprivatiseerde organisaties beogen te controleren. Toezicht, auditing en certificering dus als verdovend middel om terechte twijfel omtrent markwerking te bestrijden. Dit alles brengt met zich een enorme administratieve last en bureaucratie: een voorbeeld van de ‘ijzeren wet van het liberalisme’ [24]. De giftige cocktail van neoliberalisme

en de pseudotheorieën, hypes en kwakzalverij van de managementindustrie leidde tot een enorme sociale afbraak die wij elders uitvoerig hebben besproken [24].

Door uitbesteding van activiteiten die eertijds deel uit maakten van een organisatorische competentie wordt de integratie van kennis en vaardigheden verbroken: de competentie wordt uitgehold en van organisatorisch leren is geen sprake. Het idee dat via markttransacties een organisatorische competentie kan worden gevormd is even naïef als gevaarlijk. Zo infantiliseert de managementindustrie de overheid daar door het gigantische aantal externe adviseurs en consultants de overheid qua kennis en vaardigheden wordt uitgehold en de interne competentie ontbreekt om beleidsinitiatieven succesvol te realiseren. Zelfs het kunnen beoordelen van de externe ‘raadgevers’ is aldus onmogelijk aangezien de “inhoudelijke en uitvoerende deskundigheid op departementen is afgenomen” [44, p. 25]. De eerder gegeven observaties omtrent Rijkswaterstaat, alsook de reeds jaren bestaande kloof tussen de formulering van beleidsintenties en hun realisatie maken dit duidelijk [24]. Overigens blijft het een mysterie hoe de humbug van de managementindustrie zo’n enorm wereldwijd verdienmodel kon worden. De verkooptechniek die humbug als waardevol schetst blijkt in ieder geval succesrijk: “It is this ability to create the impression of value that enables consultancies to secure lucrative contracts” [28, p. 112].

De ontzuivering

Het geloof in generiek management behelst uiteraard de overtuiging dat het bij management gaat om het bestieren van het *proces* van activiteiten en niet zozeer om de *inhoud* van die activiteiten. Immers, de nadruk op het belang van de inhoud maakt het idee van generiek management wezensvreemd. Doordat bij generiek management de inhoud van organisatorische activiteiten inherent buiten beschouwing blijft is de vraag waaruit de beoogde bijdrage van business-scholen, anders dan de eerder genoemde problematische opvattingen, dan precies bestaat? De vraag is des te meer relevant gegeven het ontzuiverende feit dat onderzoek leert dat “business schools [are said to be] largely irrelevant to business” [31, p. 110]. Dit is begrijpelijk want ‘business’ komt van personen (experts en professionals) die zaken kunnen creëren, ontwikkelen en maken: van mobiele telefoons tot zonnepanelen, van romans tot musicals. Ook leert onderzoek dat belangrijke innovaties betreffende organiseren van elders kwamen: “The major advances in organization theory, analysis of consumer behavior, and production and inventory control, have all come directly from research workers trained in the [other] disciplines but interested in business problems, not from the business schools themselves” [26, p. 281]. Meer nog, het is juist de wetenschappelijke en professionele aandacht voor de *inhoud* die zorgt voor belangrijke bijdragen aan de samenleving. Te denken valt aan de inzichten en resultaten van de medische, technische, agriculturele, sociale en geesteswetenschappen. Zoveel is duidelijk: als in de samenleving zaken gerealiseerd (moeten) worden op voornoemde gebieden dan gaat het primair altijd om de inhoud. Dit geldt, om maar wat voorbeelden te noemen, voor ontwikkelingen op het gebied van energievoorziening, voedselproductie en agricultuur, fysieke en digitale veiligheid, defensie, milieu, waterhuishouding, communicatiemiddelen, logistiek en transport, civiele infrastructuur, huisvesting, medisch handelen, zorgverlening en zorgtechnologie, klimaatbeheersing, educatie, sociale en maatschappelijke organisatie; maar geldt ook voor archeologische, historische, literaire, filosofische, en culturele bijdragen. Op al deze, en vergelijkbare gebieden, gaat het om de *inhoud*. Personen met slechts een diploma van een business-school hebben hier niets te zoeken. Welke waarde kunnen zij toevoegen? Genoemde gebieden zijn dus niet die van de ‘beroepsmanager’ maar van de *experts* en de *professionals*. Daarbij gaat het niet om ‘zo snel mogelijk rijk worden’, maar om passie en toewijding betreffende het vakgebied, alsook om het uitvoeren van betekenisvol en zinvol werk [10, 37].

De hoop

Het belang van aandacht voor de *inhoud* van activiteiten is zo evident dat het verbazingwekkend blijft dat die aandacht, zoals hierboven geschetst, is verschoven naar het generieke management. Wij kunnen de gedachte aan de bovengenoemde uitspraak van Bertolt Brecht nauwelijks onderdrukken. Niettemin, het belang van de hernieuwde aandacht voor de inhoud van activiteiten blijkt ook anderszins. Uitgebreid onderzoek leert dat organisaties beter presteren indien zij geleid worden door personen die kennis en kunde bezitten betreffende de kernactiviteiten van de organisatie. Kortom, geleid worden door personen die inhoudelijk gekwalificeerd zijn. Het gaat, anders gezegd om *leadership door experts en professionals* [19]. Van ziekenhuizen en technologiebedrijven tot scholen en detailhandel is het van belang dat leidinggevende posities worden bezet door personen met diepe kennis en ervaring betreffende de activiteiten waaraan leiding wordt gegeven. Het jarenlange geloof in de ‘beroepsmanager’ wordt door het onderzoek als een gevaarlijk waandenkbeeld geschetst, waarbij “The evidence underlying the principles of expert leadership clearly shows that organizations led by specialists in the core

business perform better than those that are not. And this has been found to be the case across all types of businesses” [19, p. 77]. Niet slechts op topposities is leiderschap door experts en professionals van belang, maar op elk niveau in de organisatie. Alleen zo kan de eerder genoemde onproductieve zone van isolatie tussen leidinggevend en medewerkers worden vermeden.

De positieve effecten van expert leiderschap op alle niveaus in een organisatie blijkt onder andere uit de volgende *samenhangende* aspecten: (1) de lange termijn oriëntatie, (2) het ontwikkelen van een zingevende (strategische) visie, (3) het creëren van betekenisvol, en (dus) motiverend werk, (4) aandacht voor gedeelde normen en waarden, (5) het stimuleren van professionele autonomie hetgeen van belang is voor de tevredenheid van medewerkers, voor innovatie, alsook voor het kunnen adresseren van emergente organisatorische variëteit, (6) het aantrekken van talent, en (7) het realiseren van excellente producten en diensten [19]. Deze samenhangende aspecten en de aandacht voor leiderschap door experts en professionals past in de door ons bepleite medewerkergerichte theorie van organiseren en de daarbij geschetste karakteristieken van betekenisvol werk [22]. Dit alles dient op coherente en consistente wijze in organisatorisch ontwerp verankerd te worden. Van belang is te benadrukken dat leiderschap, anders dan management, een wederzijdse stimulerende relatie impliceert tussen de leider en volgers (zij die geleid worden en omgekeerd de leider vormen), gebaseerd op voornoemde samenhangende aspecten. Vertrouwen en integriteit zijn kernaspecten van de wederzijdse relatie [22]. Duidelijk is dat de ‘beroepsmanager’ en de daarmee verbonden ‘zone van isolatie’ de wederzijds stimulerende relatie uitsluit. Zoals gezegd, vertrouwen is cruciaal. In zijn boek *Trust* stelt Fukuyama dat “a nation's well-being, as well as its ability to compete, is conditioned by a single, pervasive cultural characteristic: the level of trust inherent in the society” [16, p. 7]. Laag vertrouwen leidt tot regels, gedetailleerde administratie en prestatieafspraken, omvangrijke contractuele condities, etc. Kortom, leidt tot aanzienlijke bureaucratie en juridisering als de manifestatie van het eerder genoemde geïnstitutionaliseerde wantrouwen [16]. Begrijpelijk is dat leiderschap door experts en professionals, alsook de bovengenoemde samenhangende condities de mogelijkheid bieden de bureaucratie aanzienlijk te verminderen. Talloze organisaties hebben dat met succes geïmplementeerd, zoals geïllustreerd in de gevalstudies besproken in [22]. Tijdens de coronacrisis bleek het belang van experts en professionals. Niet slechts de ontwikkeling van vaccins is hiervan het bewijs, maar experts en professionals hebben zelf (zoals in het onderwijs en gezondheidszorg) een enorme organisatorische flexibiliteit geproduceerd voor het adresseren van de emergente, door de coronacrisis veroorzaakte organisatorische variëteit.

Educatie: het individueel en collectief nut

Bij educatie kan gesproken worden over individueel nut (het belang van de persoon) en collectief nut (het belang van de gemeenschap). In het geval een opleiding stijdansen wordt gevolgd is het individueel nut klaarlijk, terwijl het collectief nut verwaarloosbaar lijkt. Het is zonneklaar dat opleidingen betreffende expertises en professies naast individueel nut ook een belangrijk collectief nut vertegenwoordigen. Dit geldt, bijvoorbeeld, voor opleidingen op medisch, technisch, natuurkundig, biologisch of agricultureel gebied. Maar ook opleidingen op het domein van de sociale en geesteswetenschappen hebben een belangrijk collectief nut omdat die opleidingen, breed geformuleerd, bijdragen aan menselijk zelfbegrip, inzicht bieden in mens en maatschappij en de relaties daartussen, alsook mensen helpen om te gaan met ‘het leven’ en daarin hun plaats te vinden.

Hoe moet de opleiding aan een business-school vanuit voorgaand perspectief beoordeeld worden? Gezien de eerder genoemde financieel/economische focus van studenten (geld verdienen) en de marketing van de business-school (de indicatie van het toekomstig salaris van gediplomeerden) ligt de nadruk vooral op individueel nut. Van collectief nut lijkt geen sprake want business-scholen blijken irrelevant voor het ontwikkelen van ‘business’ en methoden van organiseren. Immers, die ontwikkelingen komen, zoals we zagen, van experts en professionals. Erger nog, door de schadelijke gevolgen van business-school educatie is het collectief nut sterk negatief. Daar helpt een college over ‘business-ethiek’ of ‘corporate social responsibility’ weinig aan. Dit is dus de zorgelijke balans: een opleiding met een uitdrukkelijke focus op individueel financieel/economisch nut veroorzaakt aanzienlijk negatief sociaal en economisch collectief nut. Business-scholen blijken hiervoor relatief ongevoelig. Zoals een hoofdartikel in de *Economist* in 2009 stelde: “You cannot claim that your mission is to “educate the leaders who make a difference in the world” and then wash your hands of your alumni when the difference they make is malign” [In: 31, p. 77]. Gegeven dit ‘schadelijke verschil’ is er duidelijk sprake van een collectief belang: “since the ideas that business schools sell will contribute to shaping all our futures, then they should be subject to wider debate” [31, p. 157].

De (politiek-bestuurlijke) opgave: eerherstel voor experts en professionals

Als bepaalde verschijnselen ernstige individuele en collectieve schade in de samenleving veroorzaken dan zijn politiek-bestuurlijke reacties ter voorkoming van de schade veelal het geval. Voor wat betreft de onderhavige materie is daarvan nog weinig te merken. Zoals te verwachten overigens, want het politiek-bestuurlijke metier is zelf, naar is gebleken, sterk door de managementindustrie beïnvloed. Hoe komen we dan van de geschetste misère af?

Gezien de omvang van de managementindustrie en de daarmee samenhangende misère zijn de opgaven niet gering. De eerste opgave betreft de terugkeer naar expert en professioneel leiderschap, en betreft dus het vaarwel van de ‘beroepsmanager’. Alleen zo kan bij organisaties en de overheid het belang van interne kennis en kunde worden erkend en zo nodig worden hersteld en opgebouwd. Dit is geen sinecure. Immers, organisaties en zeker ook de overheid zijn, zoals gezegd, sterk door de managementindustrie beïnvloed. Voor de overheid hebben wij de interne competentie – geïntegreerd geheel van kennis, kunde, cultuur en middelen – voor het succesvol realiseren van beleidsinitiatieven bepleit [24]. Het microaspect van de competentie berust op de kennis en kunde van experts en professionals, terwijl het macroaspect wordt gevormd door een formele organisatie zonder welke de competentie niet ontwikkeld kan worden en behouden kan blijven. Wij hebben de formele organisatie aangeduid als het *Instituut voor Sociale Organisatie* [24]. Dit instituut is de basis voor autonome groei van kennis en kunde en belichaamt het institutionele karakter van organisatorisch leren.

De (politiek-bestuurlijke) opgave: nieuwe educatie vereist

Nog moeilijker is de tweede opgave: het wegnemen van de bronnen van de misère. De voorgestelde radicale oplossing “to shut down the business schools” lijkt onrealistisch, mede gezien de enorme inkomsten die met dergelijke opleidingen zijn gemoeid [31]. Een praktisch realistischer toekomstbeeld betreft de suggestie voor de inrichting van een nieuw type academisch onderwijs en onderzoek: “The university school for organizing [whereby] the new school has been set up in a social sciences or humanities building, a building which is not sponsored by a corporation or well-trousered magnate” [31, p. 168]. Organiseren kent vele, elkaar wederzijds beïnvloedende macro- en microaspecten die tot de domeinen van verschillende academische disciplines behoren [22, 23]. Dit betekent dat “the school for organizing would need to be an interdisciplinary place” [31, p. 122]. Een terechte eis, echter de school voor organiseren mist een belangrijk aspect. Dit betreft het volgende.

Het belang van adequate, formele theorieën over organiseren hebben wij uitgebreid besproken [22]. Zoals gezegd, vele aspecten spelen een rol, zoals de communicatie- en productiepatronen van sociale actoren en de daarbij geldende operationele regels (coördinatie- en productieregels). Voorts is het gedrag van sociale actoren van belang, de cultuur, normen en waarden, de informatievoorziening, en de technologie zoals die voor communicatie- en productiemiddelen, voor IT systemen, infrastructuur, etc. De gewenste organisatie komt niet ‘vanzelf’ tot stand. In tegendeel, realisatie van hetgeen gewenst is ontstaat doordat de gewenste wijze van organiseren wordt *ontworpen*. Nobelprijswinnaar Herbert Simon omschrijft ‘ontwerpen’ als gerichte activiteiten om huidige (organisatorische) condities te veranderen in gewenste condities [39]. Ontwerpen is de cruciale activiteit van elke gewenste sociale, technologische of agriculturele verandering en is het onmisbare, creatieve scharnierpunt tussen hetgeen gewenst is en de realisatie. Dit is dus eveneens een kernaspect van beleidsinitiatieven van de overheid. Beleidsinitiatieven zijn daarom inherent en essentieel *ontwerpinitiatieven*. Uiteraard stoelt het ontwerpproces op valide theorieën, methodologie en methoden voor het ontwerpen van sociale systemen in al hun multidimensionele aspecten [12, 22, 23]. In en via het ontwerpproces wordt de transitie voltrokken van de huidige naar de gewenste sociale organisatie. Slechts in en via het ontwerpproces kan het multidisciplinaire karakter van organiseren praktisch worden geoperationaliseerd. Slechts in en via het ontwerpproces kan de iteratieve dialoog met belanghebbenden, waaronder burgers, worden vormgegeven en worden de implicaties van de beleidsinitiatieven voor alle belanghebbenden duidelijk, en zo nodig aangepast, en worden de wederzijdse afhankelijkheden inzichtelijk. Het ontwerpproces wordt geïnitieerd en in stand gehouden door de competentie voor beleidsproductie die wij eerder hebben genoemd en die is verankerd in het Instituut voor Sociale Organisatie [24]. Alleen zo kan de reeds jaren bestaande kloof worden gedicht tussen de formulering van beleidsintenties en de uitvoering daarvan [1]. Alleen zo kunnen de herhaaldelijk genoemde beloftes omtrent de ‘menselijke maat’ in de relaties tussen burgers en de overheid praktisch gerealiseerd worden. Bij dit alles gaat het, indachtig onze eerdere observaties, om de *inhoud*. Zoals gezegd, personen met slecht een diploma van een business-school hebben hier niets te zoeken.

Organisatiekunde is in essentie een ontwerpwetenschap betreffende sociale organisatie en alle facetten die daarbij een rol spelen. Het gaat daarbij om een door mens gecreëerde sociale toestand, variërend van een zorgstelsel, een communicatienetwerk, een energievoorziening, tot een fiscaalstelsel. Formeel gesteld is een sociale organisatie een 'artefact' en het ontwerpen daarvan is het domein van experts en professionals, waarbij ontwerpen dus centraal moet staan. De eerder genoemde Nobelprijswinnaar Herbert Simon stelt dan ook in zijn beroemde boek *The Sciences of the Artificial* dat "the professional schools will resume their professional responsibilities just to the degree that they can discover a science of design, a body of intellectually tough, analytic, partly empirical, teachable doctrine about the design process" [39, p. 58]. Wij hebben een 'design science' gedefinieerd als "the coherent and consistent scientifically valid body of knowledge (theories, methodology, methods) based on foundational sciences, which is used for the creation of artefacts as they are developed with the goal of solving practical problems of general interests" [23, p. 59]. Grondig inzicht in de funderende wetenschappen is voor ontwerptheorieën cruciaal. Zo berust het ontwerpen van zonnepanelen (onder andere) op de inzichten van de halfgeleiderfysica, terwijl het ontwerpen van een antenne (onder andere) berust op de theorie van het elektromagnetische veld. Ook voor het ontwerpen van sociale organisaties zijn de inzichten van de funderende wetenschappen cruciaal. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om inzichten van de technische, agriculturele, sociale en geesteswetenschappen. Het gaat, zoals gesteld, om 'solving practical problems of general interest', waarbij het bovengenoemde maxim van Kurt Lewin geldt: niets is zo praktisch als een goede theorie. In het licht van voorgaande overwegingen bepleiten wij de (graduate) School voor Organisatiekunde en Organisatorisch Ontwerp. Hier zou een politiek-bestuurlijk beleidsinitiatief stimulerend dienen te werken.

Referenties

- [1] Algemene Rekenkamer, *Tussen beleid en uitvoering*, Den Haag, Rapport 28831, 2003
- [2] Andreu, R., Rosanas, R.M., Manifesto for better management. A rational and humanistic view, In: Ricart Costa, R.E., Rosanas Marti, J.M., (Eds.) *Towards a New Theory of the Firm – Humanization of the Firm and the Management Profession*, Bilbao, BBVA 2013
- [3] Bennis, W., O'Toole, J., How Business Schools Lost Their Way, *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 5, 2005, pp. 96-104
- [4] Biesboer, F., Het geweten van de waterstaat, *De Ingenieur*, maart 2017, pp. 34-36
- [5] Bloom, A., *The Closing of the American Mind*, New York, Simon & Schuster 1988
- [6] Bommer, W.H., Rich, G.A., Rubin, R.S., Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 2005, 733-753
- [7] Brink, G. van der, Janssen, T., Pessers, D., *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*, Amsterdam, Boom 2005
- [8] Chavannes, M., *Niemand Regeert. De Privatisering van de Nederlandse Politiek*, NRC Boeken 2009
- [9] Chavannes, M., De file die deze zomer bij de afsluitdijk staat is al ruim 16 jaar in de maak, *De Correspondent*, 24 mei 2022
- [10] Ciulla, J.B., *The Working Life. The Promise and Betrayal of Modern Work*, New York, Crown Business 2000
- [11] Deming, W.E., *Out of the Crisis*, Cambridge, Cambridge University Press 1986
- [12] Dietz, J.L.G., Mulder, H., *Enterprise Ontology*, Heidelberg, Springer 2020
- [13] Drucker, P., *Management*, New York, Harper 1985
- [14] Engelen, E., *Het MBA-debacle*, De Groene Amsterdammer, 1 april 2020
- [15] Foroohar, R., *Driven of the Road by MBA's*, Time, July 18, 2011
- [16] Fukuyama, F., *Trust – The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press 1996
- [17] Ghoshal, S., Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Learning and Education*, Vol. 4, No. 1, 2005, pp. 75-91
- [18] Gifford, B.D., Zammuto, R.F., Goodman, E.A., The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47, No. 1, 2002, pp. 13-25
- [19] Goodall, A., *Credible – The Power of Expert Leaders*, New York, PublicAffairs 2023
- [20] Hayes, R.H., Abernathy W.A., *Managing Our Way to Economic Decline*, Harvard Business Review, Vol. 85, No. 7, 2007, pp. 138-149
- [21] Heijne, S., *Er zijn nog 17 miljoen wachtende voor u. Dertig jaar marktwerking in Nederland*, De Correspondent 2018
- [22] Hoogervorst, J.A.P., *Foundations of Enterprise Governance and Enterprise Engineering – Presenting the Employee-Centric Theory of Organization*, Berlin-Heidelberg, Springer 2017
- [23] Hoogervorst, J.A.P., *Practicing Enterprise Governance and Enterprise Engineering – Applying the Employee-Centric Theory of Organization*, Berlin-Heidelberg, Springer 2018
- [24] Hoogervorst, J.A.P., *Het terugwinnen van vertrouwen in de politiek – Gedachten over politiek verval en herstel, en de herwaardering van publieke ethiek en de gemeenschap*, Soest, Boekscout 2022
- [25] Keken, K. van, De vervreemde overheid – Hoe de menselijke maat een verkooptrucje werd, *Vrij Nederland*, Nr. 06, 2023, pp. 61-67

- [26] Khurana, R., *From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton, Princeton University Press 2007
- [27] Lutz, B., *Car Guys vs. Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business*, New York, Penguin 2011
- [28] Mazzucato, M., Collington, R., *The Big Con – How the Consultancy Industry Weakens our Business, Infantilizes our Governments and Warps our Economies*, London, Allen Lane 2023
- [29] Naus, F., Itersen, A. van, Roe, R., Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace, *Human Relations*, Vol. 60, No. 5, 2007, pp. 683-718
- [30] Oerlemans, H., Hoe lang blijft het goed gaan bij Rijkswaterstaat?, *H2O – Tijdschrift voor watervoorziening en afvalwaterbehandeling*, Vol. 47, juli/augustus 2014, pp. 4-7
- [31] Parker, M., *Shut Down the Business School*, London, Pluto Press 2018
- [32] Peters, J. Pauw, J., *Intensieve Menshouderij*, Schiedam, Scriptum 2005
- [33] Pfeffer, J., Fong, C.T., The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, No. 1, 2002, pp. 78-95
- [34] Pfeffer, J., Sutton, R.I., *Hard Facts, dangerous Half Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Cambridge, Harvard Business School Press 2006
- [35] Quartly-Janeiro, R., Where did business schools and MBAs go wrong?, *University World News*, February 2, 2018
- [36] Quené, M., *Voorbij de Management-maatschappij. De invloed van management op werk, democratie en vrijheid*, Rotterdam, Lemniscaat 2018
- [37] Ricart Costa, J.E., Rosanas Marti, J.M., *Towards a New Theory of the Firm: Humanization of the Firm and the Management Profession*, Bilbao, BBVA Foundation 2013
- [38] Ridder, H. de, Rijkswaterstaat wéét niks meer, *NRC*, 15 januari 2017
- [39] Simon, H.A., *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press 1969
- [40] Sneller, J., Groen, A., Externe consultants en adviesbureaus verzwakken de slagkracht van het Rijk, *Trouw*, 14 juni 2023
- [41] Staveren, I., Laat drinkwater niet aan de markt over, *Trouw*, 11 juli 2023
- [42] Thomas, A.B., *Controversies in Management*, Abingdon, Routledge 2003
- [43] Tjeenk Willink, H., *Bijdrage van Vice-President Tjeenk Willink aan de ontmoeting met Rijkswaterstaat naar aanleiding van de Algemene beschouwingen 2005*, Den Haag, Raad van State, 22 september 2006
- [44] Tjeenk Willink, H., *Groter denken, kleiner doen*, Amsterdam, Prometheus 2018
- [45] *Trouw*, *Leraar moet gaan tijdschrijven*, 14 november 2009
- [46] *Trouw*, *ACM krijgt geen grip op misleidende energieverkopers*, 11 augustus 2021
- [47] *Trouw*, *De fouten van Rijkswaterstaat rond de Afsluitdijk lijken geen toeval*, 27 mei 2022
- [48] Witteloostuijn, A. van, *De Anorexiastrategie*, Amsterdam, De Arbeiderspers 1999
- [49] Wooldridge, A., *Masters of Management*, New York, HarperCollins 2011