

Incompetence knows no barriers of time or place
— Laurence J. Peter, *Schrijver, leraar*

So much of what we call management consists of making it difficult for people to work
— Peter Drucker, *Organisatiewetenschapper*

Dr. Ir. Jan Hoogervorst

1. *Om bij stil te staan: wie helpen ons door het leven?*

Bij het op bevredigende wijze voortleven van een samenleving en van individuen wordt op enorme schaal gebruik gemaakt van producten en diensten die door experts en professionals zijn bedacht, voortgebracht en onderhouden. Denk eens aan producten en diensten op het gebied van (elektronische) communicatie, telefonie, navigatie, gezondheid en zorgverlening, medicijnen, transport en (openbaar) vervoer, elektrische en thermische energie, landbouw en voedselbereiding, drinkwatervoorziening, afvalverwerking, defensie, educatie, financiële en juridische services, huisvesting, natuur- en faunabeheer, infrastructuur en waterhuishouding, maar ook producten en diensten op het gebied van cultuur, zoals letteren, muziek, amusement, film, en kunst, zijn voor de samenleving en individuen van belang. Genoemde voorbeelden kunnen ongetwijfeld nog verder aangevuld worden. In alle gevallen gaat het bij het bedenken, voortbrengen en onderhouden van producten en diensten om experts en professionals. Kortom, om personen met verregaande inhoudelijke kennis en kunde ter zake specifieke producten en diensten, alsook betreffende hun levering en gebruik. Dit laatste is slechts mogelijk als de klant, consument of burger centraal staat. Deze notitie maakt overduidelijk dat het onbenul, zoals hieronder beschreven, ons niet door het leven helpt. Integendeel, omdat het onbenul het (te vaak) voor het zeggen kreeg is het de oorzaak van veel individuele en sociale misère.

2. *Wie dienen het voor het zeggen te hebben?*

Producten en diensten worden voortgebracht in organisatorische processen. Dergelijke processen vertonen een hoge variëteit veroorzaakt door interne en externe verstoringen en problemen. Denk aan verstoringen of problemen veroorzaakt door techniek, tekorten in materiaal en onderdelen, personeel, klanten, het weer, ongelukken, onrust, etc. Kenmerkend is het essentieel niet-deterministische karakter. Er is emergentie: het ontluiken van nieuwe, principieel onvoorspelbare ontwikkelingen [77]. Immers, “The environment is uncertain. Not only do we not know what will happen, we do not know the range of events that might happen” [53, p. 67]. Niet beheersing en planning zijn kernactiviteiten, maar leren en ontdekken wat vruchtbaar is en zou moeten gebeuren in het licht van de ‘manifestatie van het onbekende’. Dit inzicht speelt ook in strategische zin [61]. Leren en ontdekken gebeurt *in* het organisatorische proces omdat kennis over de emergente ontwikkelingen en de noodzakelijke acties in het proces ontstaan. Leren en ontdekken impliceert *betekenisgeving* aan de emergente ontwikkelingen. Bij de productie van producten en diensten gaat het dus om het continue circulaire proces van betekenisgeving aan de emergente situatie en de daarop volgende organiserende acties die vervolgens weer een emergente situatie voortbrengen, enzovoort [43]. Cruciaal is het circulaire karakter omdat “the problem, and our understanding of it, changes as we tackle it” [53, p. 87]. De organiserende activiteiten – het ordenen en arrangeren van taken en middelen in het licht van de organisatorische bedoeling – zijn daarmee richtinggevend. Beheersing volgt uit het circulaire proces *zelf*. Duidelijk is dat zonder inhoudelijke kennis en kunde adequate betekenisgeving onmogelijk is. Het heeft weinig zin juristen te vragen een operationele storing in een communicatienetwerk op te lossen of accountants een strategie voor energiesystemen te laten bedenken. Omgekeerd zijn ingenieurs van geringe betekenis bij een juridische ingewikkeldheid. Kortom, het zijn slechts de experts en professionals, in het algemeen de medewerkers, die binnen voornoemd circulaire proces tot adequate betekenisgeving in staat zijn. Experts en professionals dienen het dus voor het zeggen te hebben. Dit is de essentie van zelforganisatie. Alleen zo is aan de fundamentele organisatorische besturingswet te voldoen: de wet van de vereiste variëteit die stelt dat de variëteit (het aantal systeemtoestanden) van een besturingssysteem groter of gelijk moet zijn aan de variëteit van het te besturen systeem [4, 43]. Medewerkers vormen de kern van het besturingssysteem van de organisatie. Alleen zo kunnen doelstellingen van de organisatie en van medewerkers (zinvol werk, ontplooiing) worden geharmoniseerd [43]. Hieronder wordt duidelijk waarom leiderschap bij zelforganisatie van belang is en dat leiderschap en zelforganisatie elkaar wederzijds impliceren.

3. *Leiderschap versus management en de duiding van het onbenul*

Over de notie 'leiderschap' is veel geschreven zoals geresumeerd in [43]. Gebaseerd op de uitgebreide analyse van Burns wordt leiderschap als activiteit gedefinieerd als: "Inducing followers to act for certain goals that represent the values and motivation – the wants and needs, aspirations and expectations – of both leaders and followers" [18, p. 19]. Kernpunt is hetgeen ook in de originele tekst cursief is weergegeven. Het gaat om de wederzijdse relatie tussen leider en volgers (medewerkers binnen een organisatorische context) gebaseerd op *gedeelde* doelstellingen, aspiraties, waarden en normen. Leiderschap heeft daarmee een morele component. Het gaat om vertrouwen, betekenis en zingeving [27, 43]. In de woorden van Bennis "leadership without mutual trust is a contradiction" [7, p. 140]. Mary Parker Follet heeft op, ons inziens, ongeëvenaarde wijze het karakter van de wederzijdse relatie beschreven [31, p. 285]:

"The leader guides the group and at the same time is himself guided by the group, is always part of the group. No one can truly lead except from within. The power of leadership is the power of integrating. This is the power which creates community. The skilful leader does not rely on personal force; he controls his group not by dominating but by expressing it. He stimulates what is best in us; he unifies and concentrates what we feel only gropingly and scatteringly. But he never gets away from the current of which we and he are both an integral part. He is a leader who gives form to the inchoate energy in every man. The person who influences me most is not he who does great deeds, but he who makes me feel that I can do great deeds".

De wederzijdse relatie tussen leider en volgers impliceert uiteraard ook gedeelde aandacht voor inhoudelijke kennis en kunde waarop de gedeelde doelstellingen, waarden en normen (mede) zijn gebaseerd. Hieruit volgt onvermijdelijk dat binnen de organisatorische context leiderschap slechts via experts en professionals manifest kan worden. Onderzoek toont het belang van expert leiderschap overduidelijk aan [39]. Dit belang is niet slechts relevant voor de top van een organisatie, maar relevant op elk niveau [56].

Voorgaande overwegingen maken dat zelforganisatie en leiderschap elkaar wederzijds veronderstellen. Immers, zelforganisatie is gebaseerd op de *gedeelde* doelstellingen, aspiraties, waarden en normen, waarbij leiderschap, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, de competentie van medewerkers stimuleert en ontwikkelt, hetgeen leidt tot zelfvertrouwen en persoonlijke ontwikkeling. Aldus ontstaan de mogelijkheden voor betekenisvol en zinvol werk, alsook bevredigende organisatorische prestaties [11, 21]. Dit is de bron voor motivatie. In tegenstelling tot de gebruikelijke opvatting is motivatie niet een primaire conditie die moet worden gecreëerd, maar een *gevolg* van de mogelijkheid bevredigende organisatorische prestaties te realiseren. Deze en voorgaande gedachten vormen de kern van de theorie omtrent medewerkergericht organiseren zoals wij elders uitgebreid hebben besproken [43]. De theorie harmoniseert doelstellingen van de organisatie met die van medewerkers, zoals eerder genoemd. Zelforganisatie is begrijpelijkerwijs niet onbegrensd. Leiderschap speelt daarom voorts een rol bij emergente situaties (variëteit) die binnen de context van zelforganisatie niet zijn te adresseren, bijvoorbeeld omdat bevoegdheden van medewerkers ontoereikend zijn [11].

Helaas moet, tot verbijstering, geconstateerd worden dat personen leidinggevende posities bezetten zonder adequate kennis en kunde betreffende het organisatorische domein waarop het leidinggeven betrekking heeft. Wij kunnen dus spreken van 'onbenul': de conditie van geen of weinig begrip en verstand omtrent de inhoudelijke taken, en de daarmee verbonden kennis en kunde, van de experts en professionals binnen het organisatorische domein. Let wel, de conditie van onbenul is niet noodzakelijk absoluut maar kan relatief zijn. Zo is een socioloog evident een professional en expert binnen het vakgebied, maar als baas van een organisatie voor weg- en waterbouw is de conditie van onbenul onvermijdelijk. Ter onderscheiding van leiderschap zullen in het kader van deze notitie de posities waarbij de conditie van onbenul speelt aangeduid worden als 'management'. Bij dergelijke posities ontstaat een gevaarlijke *zone van isolatie* tussen managers en medewerkers en hun respectievelijke percepties, waarbij medewerkers ervaren dat degenen zonder inhoudelijke kennis en kunde aan het roer staan, discutabele doelstellingen hebben en overeenkomstig besluiten nemen. Immers, van een wederzijdse relatie tussen leider en volgers gebaseerd op de *gedeelde* doelstellingen, aspiraties, waarden en normen, kan onder de conditie van onbenul geen sprake zijn. Bennis stelt terecht: "leading does not mean managing; the difference between the two is crucial" [8, p. 333]. Dit is het samenvattende beeld: leiders hebben volgers en managers hebben ondergeschikten, onderling gescheiden door de zone van isolatie. Deze situatie komt helaas veelvuldig voor want 'enterprises are over-managed and under-led' [8]. Hoe heeft het zover kunnen komen?

Leiders hebben volgers en managers hebben ondergeschikten, gescheiden door de zone van isolatie

4. *De sluipende en gestage opmars van het onbenul*

Een nauwelijks te bevatten feit is dat er opleidingen, veelal aangeduid als 'business-scholen', zijn gecreëerd die regelrecht opleiden voor het onbenul omdat geen kennis en kunde wordt bijgebracht betreffende het bedenken, realiseren en onderhouden van producten en diensten op enig van de in Paragraaf I genoemde professionele domeinen. Leiderschap, waar de samenleving en organisaties zo'n enorme behoefte aan hebben is dan, zoals geschetst, uiteraard onmogelijk. Onbenul is in die gevallen geen relatieve conditie, maar een absolute. Voor de hand ligt te spreken van 'beroepsonbenul'. Zo zien genoemde opleidingen dat overigens zelf niet want zij hebben voor 'beroepsonbenul' de verhullende term 'generiek management' bedacht: "Business schools have played their part in this unfortunate shift towards generic management" [39, p. 45]. Op sommige websites die zo'n opleiding propageren wordt dan ook gesproken van '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" [64, p. 100]. Generiek management uitgeoefend door de '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 volgens de gebruikelijke methoden in de zone van isolatie gaat om zaken als plannen, budgetteren, dirigeren, controleren, disciplineren, en evalueren. Deze opvatting, ook wel aangeduid als '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" [39, 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 "crucial hoax" [26, 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" [39, p. 82]. 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" [39, 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" [64, p. 106].

Omdat het bijbrengen van inhoudelijke kennis en kunde op enig professioneel gebied ontbreekt is de vraag waar de opleiding dan voor dient niet te ontwijken. De vraag is des te meer relevant gegeven het ontnuchterende feit dat onderzoek leert dat "business schools [are said to be] largely irrelevant to business" [64, 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" [55, p. 281]. Meer nog, het is juist de wetenschappelijke en professionele aandacht voor de *inhoud* die zorgt voor belangrijke bijdragen aan de samenleving en individuele levens, zoals eerder geschetst. Het antwoord op de vraag waartoe de opleiding dient blijkt banaal: geld verdienen. In werkelijkheid werd het antwoord meer verhullend gegeven en sprak men over het verhogen van aandeelhouderswaarde, of het vergroten van de economische waarde van de organisatie als doelstellingen van een organisatie. Het is natuurlijk volkomen lachwekkend om te veronderstellen dat bij deze doelstellingen sprake kan zijn van leiderschap. Immers, daarbij gaat het, zoals aangegeven, om de wederzijdse relatie tussen leider en medewerkers gebaseerd op *gedeelde* doelstellingen, aspiraties, waarden en normen. Passie en toewijding betreffende het vakgebied, alsook het uitvoeren van betekenisvol en zinvol werk karakteriseren de wederzijdse relatie [21, 70]. Geen medewerker zal voornoemde doelstellingen van de beroepsmanager en daarmee samenhangende waarden en normen (waarover later) omarmen en 's morgens opstaan gedreven door het verlangen de aandeelhouderswaarde te verhogen. De gepropageerde financieel/economische focus is een manifestatie van onbenul omtrent de motivatie van medewerkers. Ook dit is een facet van de zone van isolatie waarover eerder is gesproken.

De notie 'geld verdienen' is overigens bij studenten voor beroepsonbenul reeds vanaf het begin van de studie een belangrijk thema [13, 55]. 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” [64, p. 75]. Geheel in stijl geven sommige business-scholen op hun website reeds een indicatie van het toekomstig te verdienen salaris van hun gediplomeerden. Ook het bedrag dat studenten voor de opleiding moeten neertellen past geheel in dit beeld. Bij vele studenten bleken egoïsme en hebzucht belangrijke drijfveren [55, 64]. 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” [13, p. 369]. Als gevolg van de onstuimige groei van business-scholen werden en worden bedenkelijke ideeën over organisaties en organiseren verspreid. 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” [64, p. viii]. Het motto ‘geld verdienen’ leidde ertoe dat business-scholen “have applauded any practice however absurd, which could show some short-term financial success” [2, p. 124]. Kwakzalverij dus in plaats van wetenschap: “Modern management theory is no more reliable than tribal medicine” [88, p. 12]. Zoals de beroemde Hoogleraar Peter Drucker opmerkte “management science has been a disappointment” [29, p. 508]. Nobelprijswinnaar Ronald Coase sprak smalend over de vele ‘case studies’ die worden gepubliceerd: het betreft slechts “mass of descriptive material waiting for a theory or a fire” [In: 55, p. 162]. Bepaalde vormen van business-school educatie is verweten aanzienlijke sociale schade te hebben veroorzaakt [55]. 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” [88, p. 10]. Sumantra Ghoshal, eertijds

Modern management theory is no more reliable than tribal medicine

Hoogleraar aan de London Business School, stelde vast dat “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” [36, 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” [36, p. 86]. Slechte ‘theorieën’ die het onbenul toepast en waaraan de samenleving wordt blootgesteld [9, 30, 66, 69].

Qua omvang is de invloed van business-scholen enorm. In 2011 werd hun aantal wereldwijd geschat op 13.000 [64]. 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 [64]. 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 [67, 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” [78, p. 11]. Er is een aanzienlijke hoeveelheid literatuur verschenen omtrent de managementonzin en de bedenkelijke, en niet zelden ernstige, gevolgen daarvan [39, 43, 45, 64]. De beroepsmanager laat zich maar al te graag door deze onzin leiden. De gevolgen van de managementindustrie 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” [39, 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 [60]. 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 overal consultantbureaus de boel plat lopen en veel geld binnenharken, maar voor de mensen aan de balie verandert er uiteindelijk niets”

De Nederlandse overheid geeft jaarlijks miljarden uit aan de managementindustrie

[In: 54, 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 [74]. De volgende paragraaf laat zien hoe de gestage groei van het onbenul nog verder toenam.

5. *Accountancy: een zekere bron voor onbenul*

Bij de productie van goederen en diensten komen begrijpelijkerwijs ook financieel/economische aspecten aan de orde. Dat er dus personen zijn die, huiselijk geformuleerd, de geldelijke inkomsten en uitgaven documenteren is daarom alleszins te billijken. In die zin zijn accountants respectabele professionals. Een belangrijke vernieuwing in dat professionele domein was de vondst van de dubbele boekhouding in de dertiende eeuw of wellicht nog eerder. Die vondst werd in de veertiende eeuw goed beschreven door de Italiaanse monnik Luca Pacioli die daarom wel als de ‘vader van accounting’ wordt beschouwd. Na de veertiende eeuw is er verder omtrent positieve ontwikkelingen binnen accounting weinig vernomen. Over negatieve ontwikkelingen des te meer. Dat betreft het volgende.

Accounting is gebaseerd op de regels van elementaire rekenkunde. Dit suggereert exactheid maar dat blijkt allerm minst het geval. Verschillende oorzaken zijn aan te wijzen, zoals (1) ambiguïteit van gegevens of de interpretatie daarvan, (2) beoordelingsfouten, (3) de (on)nauwkeurigheid van de gegevensverzameling, of (4) het achterhouden of manipuleren van gegevens [6]. Voorts is inexactheid mede gelegen in het toekennen van economische getalswaarden aan begrippen zoals patenten, ‘goodwill’, klantenbestand, toekomstige inkomsten, etc. Het gaat dus bij accounting vooral om percepties: “accounting is an act of judgement” [17, p. 36]. Dit maakt de

The true measure of profit is as illusory as the search for a measure of poetic perfection

financiële doelen die organisaties in de ogen van accountants dienen na te streven uiterst problematisch. Over onbenul gesproken: de accountinggegevens blijken ongeschikt om de economische waarde van een onderneming betrouwbaar vast te stellen [3, 5, 76]. Zelfs het simpele begrip ‘winst’ is illusoir: “But anyone who has thought hard about the matter knows the quest for the true measure of profit is as illusory as the search for a measure of poetic perfection, and for essentially similar reasons” [53, p. 74]. Erger nog, allerlei verbeteringen in organisatorische prestaties (bijvoorbeeld omtrent klanttevredenheid, motivatie van employees, kwaliteit, of doorlooptijd) bleken niet zichtbaar in accountinggegevens [49, 50, 52, 89]. Irrelevante en misleidende accountinggegevens geven dus maar al te vaak een volstrekt verkeerd beeld van organisatorische prestaties en leiden (dus) tot onjuiste besluitvorming. De waarschuwing is dat “companies that control their people and processes with accounting information will not survive in the global economy” [51, p. viii]. Het onbenul is nog pijnlijker gegeven het feit dat de huidige economische waarde van een organisatie – en die waarde is niet eens betrouwbaar vast te stellen – een slechte voorspeller is van de toekomstige economische waarde. Niet-financiële indicatoren, zoals klanttevredenheid, motivatie van employees, of kwaliteit van producten en diensten zijn betere voorspellers. Sterker nog, organisaties die op financiële indicatoren sturen presteren slechter dan organisaties die niet-financiële indicatoren hanteren [73]. Vergelijkend onderzoek toonde de paradox: “the company that put more emphasis on profit in its declaration of objectives was the less profitable in its financial statements” [53, p. 24]. Onderzoek van Collins en Porras toonde hetzelfde beeld: “yet paradoxically, the visionary companies make more money than the purely profit driven companies” [23, p. 8]. Sturing op financieel/economische kentallen is dus onproductief aangezien, ironisch genoeg, dat niet leidt tot betere financieel/economische prestaties. Een dergelijke sturing is gekwalificeerd als “*Managing Our Way to Economic Decline*” [40].

Ondanks de geschetste inherente onbenulligheid nam de nadruk op financiële prestatie-indicatoren niet af. Integendeel, gestimuleerd door sommige invloedrijke economen verspreidde dit gedachtegoed zich razendsnel, vooral in de tweede helft van de vorige eeuw. Niet verbazingwekkend dus dat accountants zich ook als generiek manager opwierpen. Bij wie anders zijn financiële prestaties in goede handen? Zo kreeg het onbenul een dubbele betekenis: in de vorm van de generieke manager en in het gebruikte accountinggereedschap. Maar dit bleek nog niet alles. Mede gestimuleerd door het neoliberale gedachtegoed betreffende deregulering en marktwerking ontstond een nog grotere nadruk op financiële kentallen. Een golf van overnames en samenvoegingen van organisaties, alsook ‘outsourcing’ van interne organisatorische functies, werd zichtbaar, gebaseerd op verleidelijke, door accountants geprognosticeerde financiële baten zoals synergievoordelen, lagere kosten, etc. Het verkopen van de verleidelijke toekomstvisie bleek aldus ook een goudmijn voor accountants en leidde tot een omvangrijke consultancyindustrie die naadloos past in de in Paragraaf 4 genoemde managementindustrie. Zoals een accountingfirma verklaarde: “the future of management consulting belongs to the accounting firms because of continuing, close, confidential relationship with our clients” [17, p. 79]. Accounting bleek bij dit alles niet alleen een instrument behept met inexactheid maar bleek ook een prima instrument voor misleiding door het manipuleren van gegevens, het bouwen van luchtkastelen, alsook regelrecht bedrog. Met creatief boekhouden ziet de toekomst er rooskleurig uit. Echter, van de voorspelde baten kwam maar al te vaak niets terecht. Vele accountingschandalen kwamen aan het licht met ernstige gevolgen voor burgers, werknemers en de samenleving

als geheel. De financiële crisis die in 2008 ontstond is slechts één voorbeeld. Het oordeel over accounting is niet mals: “it has been deployed for evil” [17, p. 4]. Belangrijke hervormingen werden door krachtig lobbyen tegengehouden. Aandacht voor het publieke belang is niet iets waar accountants van verdacht kunnen worden. Integendeel, “Given the trillions of pounds, dollars and euros that the financial crises and its ongoing fallout have cost economies and taxpayers, some criterion might have been expected from the bean counters. But hitting the taxpayer in the pocket was not something that bothered them unduly. They had been doing so, more directly and deliberately, for quite a while [17, p. 150]. Erger nog, via allerlei door overheden gesanctioneerde regelingen werd

Accounting is
toegepast voor
kwaadaardigheid

nagenoeg alle verantwoordelijkheid ontweken: “an almost complete escape from responsibility for their mistakes” [17, p. 91]. Dominante “accountancy firms have prospered by avoiding accountability for their part in false accounting, financial crises and the plundering of economies while paying more attention to ever-expanding commercial opportunities” [17, p. 278].

De gepropageerde financieel/economische focus kent geen grenzen. Zelfs aan het eigen falen kan geld verdiend worden. Dit door financiële auditdiensten aan te bieden en die diensten zelfs wettelijk te verankeren, alsmede door over auditing eveneens consultancydiensten te verzorgen. Zo lijkt accountancy op een dievenbende die daarnaast handelt in producten voor inbraakbeveiliging en een adviesbureau over veiligheid runt. Niettemin, audits worden geacht iets zinvol te zeggen over de interne financiële stand van zaken. Veel literatuur leert dat de gepropageerde audits problematisch zijn en weinig tot niets zeggen over de interne stand van zaken [43, 45]. Dat heeft niet slechts te maken met de inherente inexactheid van accounting zelf, maar meer nog met het feit dat ook hier misleiding en gesjoemel aan de orde van de dag was teneinde financieel slecht nieuws te verhullen. Omdat ook ruim aan consultancydiensten werd verdiend werden valse auditrapporten aan de opdrachtgevers aangeleverd, zeker ook om de eigen consultancy adviezen succesvol te laten lijken. Op enkele heldhaftige uitzonderingen na werden kritische audits vermeden. Accountants verdienden op vele manieren aan organisaties en zo innig bleek de relatie “that they were unable to bite the hand that feeds them” [17, p. 29]. Audits stelden dus niets voor. Het betrof, en betreft nog steeds, rapportages over een schijnwereld [43, 45]. De problematische audits deden de vraag rijzen wie de auditors controleert: “a leading accountant had answered to the question of who would audit the auditor with the response ‘our conscience’” [17, p. 80]. Gezien voorgaande hoeven we geen hoge verwachtingen van het ‘geweten’ te hebben. Ondanks deze ontvullende feiten omtrent de betrouwbaarheid van audits wordt zelfs gepropageerd het werkkterrein van auditing uit te breiden naar de prestaties van organisaties. De Internationale Federatie van Accountants (IFAC) bepleit deze vorm van auditing als een zinvol taakgebied van accountants [47]. Het gaat daarbij om operationele prestaties maar ook om strategische prestaties. De International Organization of Supreme Auditing Institutions heeft de overtuiging via auditing te kunnen

Audits betreffen
rapportages over een
schijnwereld

beoordelen of de interne organisatie (medewerkers, financiën, productiemiddelen, etc.) op economische verantwoorde wijze is ingericht, mede in het licht van gestelde doelen en beoogde prestaties [In: 25]. Aan prestaties van accountants is geen gebrek. Dit heeft geleid tot een explosie van auditing op allerlei gebied, waaronder informatietechnologie (IT). Niet gehinderd door gedachten aan zelfoverschatting stelt men: “IT auditing is het vakgebied dat zich bezighoudt met het beoordelen van en adviseren over kwaliteitsaspecten van informatiesystemen” [34, p. 110]. Er lijkt dus geen terrein te zijn dat accountants niet tot hun domein van expertise rekenen. Zo ontwikkelen de accountants zich tot “professional jacks-of-all-trades, offering the answers on everything from complying with regulations to IT systems, mergers and acquisitions and corporate strategy” [17, p. 11]. Over de prestaties van de ‘jacks-of-all-trades’ gesproken: de periode 2009-2016 liet zien dat de “rapid growth in consultancy services coincides with little or no growth in real [US and UK] economic productivity” [17, p. 263]. Begrijpelijk, want verbeteringen in productiviteit komen van experts en professionals in hun respectievelijke arbeidsdomeinen.

Ook de overheid is niet aan het hierboven geschetste kwaad ontsnapt. Privatisering was het toverwoord dat door consultants werd verspreid 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” [60, p. 47]. Transacties via de markt zouden de overheidsfuncties beter en goedkoper leveren. Bijna tweehonderd eertijds overheidsdiensten werden in Nederland geprivatiseerd [41]. De invloed van accountants nam dus ook bij de overheid gestaag toe en “in some areas they are so influential that they have begun to undermine a model of government in which politicians act on objective knowledge” [17, p. 6]. Dit is een thema waar Tjeenk Willink indringend over heeft geschreven [80].

De geschiedenis van accounting is in belangrijke mate ook een onthutsend relaas over misleiding, fraude, belangentegenstellingen, corruptie, geldbejag en het ontlopen van verantwoordelijkheden voor de veroorzaakte ernstige misère [38]. De misère kan weer gebeuren. Echter, “it won’t be the accountants who pay the price of their failure to hold capitalism to account. It will once again be the millions who lost their jobs and their livelihoods. Such is the triumph of the bean counters” [17, p. x].

6. *De onmacht van de beroepsmanager en het gekoesterde waanidee*

Veel organisatorische doelstellingen worden niet gehaald en veel organisatorische initiatieven mislukken. Dit geldt ook voor de overheid omdat politieke intenties altijd organisatorische consequenties hebben [45]. Falen heeft te maken met de onmacht van de beroepsmanager en de toepassing van het gekoesterde waanidee. Om dit te doorgronden is het goed stil te staan bij de karakteristieken van complexe, niet-triviale doelstellingen, zoals, om maar wat te noemen, het vinden van effectieve medische behandelingen en medicijnen; het ontwikkelen van efficiënte en handzame methoden voor energieopslag; het reduceren van (drugs)criminaliteit; het realiseren van integrale zorgverlening; het ontwikkelen van een geïntegreerd netwerk van Europese treinverbindingen; het creëren van energie uit kernfusie; of het bewerkstellingen van vertrouwen in de politiek. Dergelijke doelstellingen of initiatieven vereisen de erkenning “that complex objectives tend to be imprecisely defined and contain many elements that are not necessarily or obviously compatible with each other, and that we learn about the nature of the objectives and the means of achieving them during a process of experiment and discovery” [53, p. 4]. Deze karakteristieken zijn in Paragraaf 2 benadrukt. Leren, ontdekken en *betekenisgeving* aan emergente ontwikkelingen zijn de kernaspecten in het proces. Problemen en issues manifesteren zich op onvoorspelbare (emergente) wijze in het proces van het realiseren van complexe doelstellingen en worden *in* het proces geadresseerd, omdat “the problem, and our understanding of it, changes as we tackle it” [53, p. 87]. Dit betreft het eerder genoemde circulaire proces van betekenisgeving en actie dat in stand gehouden wordt door experts en professionals. De onmacht van de beroepsmanager is wel duidelijk want die heeft hier niets te zoeken.

Met de term ‘*wat*-taaluitingen’ duiden we taaluitingen aan omtrent wensen en eisen waarbij nog volstrekt *onduidelijk* is op welke wijze (*hoe*) de wensen of eisen kunnen worden gerealiseerd. Omdat een niet-triviaal beleidsinitiatief initieel slechts door *wat*-taaluitingen wordt beschreven en de *hoe*-taaluitingen nog ontdekt moeten worden is er altijd *principiële initiële onbepaaldheid en onzekerheid*. De initiële onbepaaldheid en onzekerheid wordt nog verder vergroot door praktische oorzaken zoals aanvankelijke ambiguïteiten, tegenstrijdigheden, gebrek aan kennis en informatie, onduidelijkheden en keuzeredundantie, alsook door de (mede) daardoor ontstane barrières voor het formuleren en preciseren van de *wat*-taaluitingen [43, 44]. Immers, “the problems we face are rarely completely specified, and the environment in which we tackle them contains irresolvable uncertainties” [53, p. 9].

Het cruciale punt is dat de *wat*- en *hoe*-taaluitingen fundamenteel onvergelykbaar (incommensurabel) zijn. Dit betekent dat er geen formeel, algoritmisch en planbaar traject bestaat om *wat*-taaluitingen om te zetten, te vertalen, naar *hoe*-taaluitingen. Reflectie op de hierboven genoemde voorbeelden maakt dit duidelijk. Omdat initieel niet duidelijk is *hoe* complexe, niet-triviale doelstellingen precies moeten worden gerealiseerd is *onderzoek* nodig: een ‘inquirerend proces’ moet worden uitgevoerd dat het initiatief verder uitwerkt en concreetiseert. De *hoe*-taaluitingen kunnen dus slechts *ontdekt* worden in het inquirerend proces van onderzoek of ontwerpen. Het proces is multidisciplinair: allerlei (organisatorische) aspecten dienen in *samenhang* en met belanghebbenden (of een representatie daarvan) aan de orde te komen. Het proces is bovendien iteratief, evolutionair, en emergent waarbij geleidelijk aan zaken duidelijk worden. Onderzoek of ontwerpen betreft een creatief, niet-algoritmisch proces waarbij, zoals gezegd, de activiteiten bij de start van het proces niet precies gedefinieerd zijn, en ook niet precies gedefinieerd *kunnen* worden. Via het inquirerend proces worden zaken uitgezocht en geconcretiseerd. Zaken worden helder: onduidelijkheden worden opgelost en er worden keuzes gemaakt en besluiten genomen die de doelstelling en het initiatief (inclusief toepassingen van technologie) geleidelijk aan vormgeven.

Er valt pas iets te plannen
als de uitkomst bekend is

Het karakter van het inquirerend proces maakt dat er principieel geen sprake kan zijn van het uitvoeren van taken volgens een vooraf gedefinieerd plan. In de gebruikelijke betekenis van het woord is een ‘plan’ een precies gedefinieerd, vooraf uitgewerkt, schema van activiteiten voor het realiseren van een duidelijk omschreven (eenmalig) doel. Hierbij gelden causale actie-uitkomst relaties. Het geheel van taken wordt wel een ‘project’ genoemd. Voorbeelden zijn het bouwen van een huis of het fabriceren van een machine. Planning is dus het maken van een formele procedure – het plan – om een reeds conceptueel gedefinieerd resultaat te realiseren.

Planning, het maken van het plan, is dus in essentie *reductionistisch*: het gaat om, uitgaande van het *bekende* resultaat dat is beschreven met *hoe*-taaluitingen, ‘terugwerkend’ de activiteiten en hun samenhang te bepalen die het bekende resultaat opleveren. Anders gezegd, er valt pas iets te plannen als de uitkomst bekend is. Planning levert dus nooit wat nieuws op. Dit leert ook het persoonlijk leven: “the process in which well defined and prioritised objectives are broken down into specific states and actions whose progress can be monitored and measured is not the reality of how people find fulfilment in their lives, create great art, establish great societies or build good business” [53, p. 63]. Ziehier het waanidee van ‘planning en bewaking’ dat in vele (de meeste) gevallen haaks staat op de realiteit. Dit inzicht gaat aan de beroepsmanagers, politici en beleidsmakers volledig voorbij [45]. Hieronder volgt een voorbeeld.

Bij het realiseren van complexe, niet-triviale doelstellingen of initiatieven heeft de beroepsmanager, zoals gezegd, niets te zoeken. Immers, inhoudelijke kennis en kunde ontbreekt om een rol te kunnen spelen of zelfs maar de emergente issues of resultaten tijdens het inquirend proces te kunnen beoordelen. Die onmacht wordt niet erkend en via de managementmethodiek van ‘planning en bewaking’ wordt de onmacht verhuld. Het waanidee bestaat erin dat gedaan wordt of er toch wat te plannen valt. Echter, de beheersmethoden van ‘planning en bewaking’ kunnen nooit iets nieuws opleveren. Binnen het ritueel van ‘planning en bewaking’ worden ‘targets’ gedefinieerd en resultaatgerichte afspraken en planningen gemaakt. Daarna vindt de rituele reïficatie plaats: dit geheel van op drijfzand gebaseerd wensdenken wordt voor waar gehouden als een op feiten gebaseerde schets van de toekomstige realiteit.

Een recent voorbeeld is het document Integraal Zorg Akkoord (IZA) [48]. Het IZA beoogt een fundamentele transitie van het huidige zorgsysteem naar een nieuw zorgsysteem. Kernaspecten zijn: intensieve samenwerking via en binnen geïntegreerde zorgprocessen en ondersteunende processen (zoals inkoop, capaciteitsmanagement en besluitvorming), welke processen worden uitgevoerd door talloze partijen in het zorgsysteem (keten- en netwerkintegratie). Deze enorme processuele integratie vereist uiteraard integratie van operationele regels, alsook informatiele en data-integratie op talloze gebieden. Naast de aandachtsgebieden ‘samenwerken’, ‘synergie’, ‘vermindering regeldruk en administratie rompslomp’, alsook het ‘vergroten van professionele autonomie’, spelen ook aandacht voor ‘duurzaamheid’ en de toepassing van ‘innovatieve technologie’ (digitalisering, e-health, etc.) een belangrijke rol. Dit alles heeft omvangrijke implicaties voor de inrichting van operationele en informatiele processen voor alle bij het IZA betrokken partijen. Er is weinig voorstellingsvermogen nodig om in te zien dat sprake is van een zeer grote, nog nauwelijks te overziene en te bevatten, complexiteit. Echter, voor de beroepsmanager is het simpel getuige het bekende beheersproza: “De IZA partijen maken in het akkoord afspraken om de hierboven beschreven transitie te realiseren. In totaliteit is het een werkagenda waar we ons aan verbinden. We zullen de voortgang en haalbaarheid regulier toetsen” [48, p. 12]. Dit is dus het even onnozele als beangstigende beeld: ‘we maken afspraken en we toetsen’. Kennelijk gaat de rest vanzelf. Kernaspecten zijn ‘verantwoordelijkheden’, ‘afspraken’, ‘afrekenen’, ‘evalueren’ en ‘bestuurlijk overleg’, met als waarschuwing: “escalatie is nodig als afspraken niet worden nagekomen of de voortgang onvoldoende is” [48, p. 26]. Het waanidee is dus het toepassen van methoden voor ‘planning en bewaking’ in situaties waar dat principieel onmogelijk is. Dat moet wel fout gaan.

Zoals ook het IZA laat zien is het denken van de beroepsmanagers bij de overheid dominant [80]. Dit denken is de basis voor contracten zoals personen en organisaties die met de overheid in contractuele zin van doen hebben maar al te vaak ervaren. Complexiteit maakt dat contracten de expressies worden van het veinzen van weten en kunnen. Beleidsfalen wordt aldus procedureel en contractueel geïnstitutionaliseerd. De verplichte aanbesteding is in dit verband een typisch voorbeeld. Dergelijke benaderingen zijn niet meer dan ‘geïnstitutionaliseerde rituelen’ die het geloof moeten verspreiden dat alles ‘onder controle’ is [14, 33, 61]. Een schrijnend voorbeeld is het ritueel dat dertien jaar lang werd volgehouden bij de transformatie van de Gemeentelijke Basisadministratie naar de Basisregistratie personen (BRP). Bij de start van het initiatief in 2004 werden de kosten begroot op €26 miljoen. Medio 2017 worden de BRP activiteiten gestopt nadat inmiddels €100 miljoen is uitgegeven en naar verwachting nog meer dan het dubbele zou moeten worden besteed [58]. Slechts een beperkt deel van de oorspronkelijk beoogde functionaliteit is beschikbaar. Eind 2017 wordt de Commissie Basisregistratie Personen ingesteld om het hierboven beschreven echec te onderzoeken. In 2018 presenteert de commissie haar bevindingen in het rapport getiteld “Niet te stoppen. Onderzoeksrapport over de aansturing en besluitvorming omtrent de operatie Basisregistratie Personen (BRP)” [24]. De termen ‘aansturing’ en ‘besluitvorming’ zeggen al genoeg en inderdaad, de denkwereld van de commissie is die van de beroepsmanagers. Echter, adequate analyse van de kernoorzaken voor het falen van het BRP initiatief leert dat het perspectief van ‘planning en bewaking’ keer op keer een rol speelt [46].

Opnieuw roepen we de kernaspecten van leiderschap in herinnering: het gaat om de wederzijdse relatie tussen leider en volgers (medewerkers binnen een organisatorische context) gebaseerd op *gedeelde* doelstellingen, aspiraties, waarden en normen. De wederzijdse relatie is gebaseerd vertrouwen, betekenis en zingeving [7, 8, 27]. Omgekeerd, wantrouwen is de basis bij op 'planning en bewaking' gebaseerde contracten en beheersmethoden.

7. *Onbenul aan het werk: organisatorisch zielsverlies, afbraak en ongelukken*

Uitgebreide studie leert dat “when non-experts are put in charge of organizations, disaster often strikes” [39, p. 1]. De door accountancy veroorzaakte ellende is hiervoor genoemd. Meer nog, 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” [39, p. xii]. Er is sprake van organisatorisch zielsverlies: de toestand waarbij de zingevende en betekenisgevende organisatorische bedoeling ontbreekt en dus ook de emotionele verbintenis tussen persoonlijke en organisatorische drijfveren afwezig is. Eenzaamheid en leegte die medewerkers binnen de organisatorische machine ervaren is de emotionele dimensie van de eerder genoemde *zone van isolatie* tussen beroepsmanagers en medewerkers. Van leiderschap kan uiteraard geen sprake zijn. Met onstuimige groei van ‘beroepsmanagers’ hangt de groei van de ‘managerslast’ samen: de door managers veroorzaakte bemoeizucht en overlast in de vorm van regels, protocollen, verslaglegging, plannen, rapportages, prestatiecontracten en -doelen, evaluaties, etc.: de pseudorealiteit van managerscijfers [16, 65, 70, 87]. Medewerkers ervaren deze overlast als onproductief omdat die niets bijdraagt aan het doel en de zin van hun werk. Ook het onderwijs werd getroffen door het onbenul van de beroepsmanagers [12, 68]. Scholen werden overstelpt met managementonzin hetgeen zich onder andere uitte in privatisering en schaalvergroting indachtig het

Organisatorisch
zielsverlies: de toestand
waarbij de zingevende en
betekenisgevende
organisatorische
bedoeling ontbreekt

geloof dat grotere organisaties beter functioneren dan kleinere. Aldus ontstonden lesfabrieken waarbij “in veel gevallen onderwijsgelden aan de scholen worden onttrokken ten gunste van een uitdijend bureaucratisch apparaat en de eveneens uitdijende salarissen van de centrale directies” [68, p. 120]. Aan nutteloze bureaucratie geen gebrek: zo konden wij lezen dat de Onderwijsraad het Ministerie van Onderwijs indertijd adviseerde om leraren te laten ‘tijdschrijven’ [81]. De ‘zegeningen’ van beroepsmanagement mogen natuurlijk ook wat kosten, dus werd op het onderwijspersoneel bezuinigd. Het blijkt dat “gemiddeld 41 procent wordt uitgegeven aan zogeheten secundaire uitgaven: bestuur, beleid en beheer. 41 procent van het geld dat niet beschikbaar is voor het onderwijs aan de leerling, maar opgaat aan vergaderen, toezicht en andere bureaucratie” [68, p. 172]. Ergerlijke vormen van doelverplaatsing ontstonden: “Veel scholen zijn bezig met een functiewaarderingsysteem dat er in de regel op neerkomt dat degene die lesgeeft, de laagste wordt in de onderwijshiërarchie. Vakkennis wordt niet gewaardeerd, dit in tegenstelling tot taken als coördineren en managen” [68, p. 176]. Het onbenul zorgt goed voor zichzelf. Zelfs de universiteit ontkwam niet aan het door business-scholen verspreide managerialisme en de pseudotheorieën over organiseren en organisatorische prestaties. Universiteiten zijn eveneens lesfabrieken geworden, “waarin managers het gewonnen hebben van wetenschappers” [86, p. 7]. Gesproken wordt van de “business-fication of the university” [64, p. 92]. Deze ontwikkeling “might end up as the death of the university itself” [64, p. 94]. Over zielsverlies gesproken! Die ‘business-ficatie’ is ook indringend beschreven in [22, 86]. Overigens, bij het onderwijs werd naast het managementonbenul nog een ander soort onbenul zichtbaar in de vorm van zogenaamde onderwijstkundigen die zelf geen inhoudelijke kennis en vaardigheden kunnen doceren maar zich wel bemoeien met degenen die dat wel kunnen. Het is als een ‘behandelkundige’ die zelf niet medisch geschoold is maar zich wel met de uitvoering van het werk van artsen bemoeit. Een gotspe! In het onderwijs moeten de leraren het weer voor het zeggen krijgen. Wij zijn het eens te zijn met de stelling “dat de onderwijstkunde de grootste ramp is die het Nederlands onderwijs is overkomen” [16, p. 211].

Steekwoorden bij de managerslast zijn die 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 [16, 21, 37, 65]. 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 [15, 21, 62, 70]. 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” [21, p. xvi].

Afbraak veroorzaakt door beroepsmanagers kent vele facetten. 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 de managementindustrie en het (neoliberale) marktdenken werden geprivatiseerd. Zo ontstonden private monopolies die door het aandeelhouderskapitalisme financieel werden uitgehold en waarbij de watervoorziening infrastructuurleel werd verwaarloosd qua onderhoud en modernisering [75]. 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” [60, p. 179]. Dit past geheel in het beeld omtrent accountancy dat in Paragraaf 5 is geschetst.

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 [19, 41]. 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 [82]. 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’ [45]. 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 [45].

Een ander facet van afbraak is het verlies van interne organisatorische competenties. 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” [80, p. 25]. Illustratief in dit verband is de situatie bij Rijkswaterstaat. Ook daar zijn de ‘beroepsmanagers’ in ruime mate doorgedrongen. Op de website toont zich het onbenul en 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. De gevolgen van de invloed van het onbenul bleven natuurlijk niet uit: de afbraak van de eens zo kundige ingenieursdienst manifest in foute beslissingen, (gevaarlijke) verwaarlozing van onderhoud tot ontwerpfouten [10, 20, 63, 83]. 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” [79]. Het oordeel kan nog pessimistischer uitvallen [71].

Afbraak is ook zichtbaar in de teloorgang van bedrijven. Enige voorbeelden ter illustratie. Als eerste Imperial Chemical Industries (ICI), een chemische industrie en indertijd een van de grootste werkgevers in Groot Brittannië. De doelstelling werd omschreven als: “ICI aims to be the world’s leading chemical company, serving

customers internationally through the innovative and responsible application of chemistry and related science” [53, p. 19]. In 1991 ging een andere wind waaien toen de financieel georiënteerde managers het voor het zeggen kregen. Men sprak van “value for customers and shareholders through market leadership, technological edge and a world competitive cost base” [ibid.]. Indachtig de nieuwe focus, “the company embarked on an extensive program of acquisitions and disposals that failed in every aspect, including that of shareholder value” [ibid.]. Het organisatorisch zielsverlies bleek uit het nieuwe credo: het ging niet meer om de innovatieve en verantwoorde toepassing chemie maar om geld verdienen. Dit leidde ertoe dat ICI in 2007 ophield te bestaan als zelfstandige organisatie. Zielsverlies speelde ook bij de Amerikaanse auto-industrie [59]. Over de neergang van die 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 *gamba* or ‘real place’, ‘the point where value was created’ – the place the core business happens” [39, p. 90]. De beroepsmanagers stuurde de auto-industrie van de weg af [32]. Vergelijkbare observaties zijn te maken over de Duitse spoorwegen. Het topmanagement werd gedreven door ambities om via buitenlandse investeringen geld te verdienen, “maar ingenieurs met verstand van treinen verdwenen uit de top en de kerntaak, het Duitse spoorvervoer, werd verwaarloosd” [84].

Dat afbraak zeer ernstige gevolgen kan hebben toont de situatie bij vliegtuigfabrikant Boeing. Gedurende lange tijd was Boeing “committed to aeroplanes” waarbij het topmanagement “eat, breathe, and sleep the world of aeronautics” [53, p. 21]. Die betrokkenheid veranderde in 1997. Het topmanagement “signaled a culture shift from a preoccupation with technological breakthroughs to a focus on financial benchmarks” [42]. Dit was de boodschap naar de experts en professionals: “We are going into a value based environment where unit cost, return on investment, shareholder return are the measure by which you’ll be judged. That’s a big shift” [53, p. 22]. Boeing’s verandering beoogde “that it’s run like a business rather than a great engineering firm” [42]. Aldus werd de zone van isolatie tussen management en medewerkers vanaf de top gecreëerd. Dat werd ook door medewerkers ervaren die aangaven dat topmanagement weinig van vliegtuigbouw begreep en slechts financiële doelstellingen aan hen oplegde [42]. Ook fysiek werd de zone gesymboliseerd door de verhuizing van het hoofdkantoor van de fabriekslocatie Seattle naar Chicago, teneinde dichterbij Wall Street te zijn. Volgens het topmanagement “it was time to put some distance between themselves and the people actually making the

Twee fatale vliegtuigongelukken als gevolg van het onbenul

company’s planes” [85]. Het onbenul kreeg het dus voor het zeggen met dramatische gevolgen. Twee fatale vliegtuigongelukken binnen vijf maanden in de periode eind 2018 begin 2019 waarbij 349 passagiers het leven verloren. Onderzoek leerde dat Boeing “sacrificed investment in engineering and safety for the bottom line” [42]. Interne waarschuwingen van de experts en professionals omtrent veiligheid en kwaliteit werden genegeerd. Ook hier bleek externe auditing een wassen neus. Zoals een Boeing professional het verwoordde: “There is no confidence that the FAA is understanding what they are accepting (or rejecting)” [35]. Boeing tracht het tij te keren. Topmanagement werd (met behoud van bonussen) ontslagen, maar de jarenlange afbraak en het zielsverlies zijn niet eenvoudig ongedaan te maken. Typisch is overigens dat “it doesn’t appear however, that Boeing’s board includes a single aerospace engineer or former commercial or military pilot” [42]. Onbenul is hardnekkig.

8. *De rehabilitatie en educatie*

Stel eens voor dat door een wonderbaarlijk verschijnsel experts en professionals plotseling uit de samenleving verdwijnen. Weldra zou de samenleving stilvallen. Er zijn nog wel veel accountants en personen die aan een business-school het ‘vak van manager’ onderwezen hebben gekregen. Wat valt er aan geld te tellen? Wat valt er ‘te managen’? De school zelf is overigens ook stilgevallen want die kan het ook niet zonder de producten en diensten van experts en professionals stellen. Van het door de beroepsmanagers en accountants beoogde ‘geld verdienen’ komt weinig meer terecht aangezien er geen producten en diensten zijn waarmee dat zou kunnen. Nieuwe producten en diensten verschijnen niet omdat slechts experts en professionals de noodzakelijke kennis en kunde bezitten. Ziehier de fundamentele beperktheid en onmacht van het onbenul dat parasiteert op hetgeen experts en professional kennen en kunnen. Indachtig de uitspraak van de befaamde Hoogleraar Peter Drucker aan het begin van deze notitie blijft het verbijsterend dat, zoals geschetst, personen die in professionele zin in feite niets kunnen (het onbenul) niettemin op grote schaal het werk frustreren of zelfs verzieken van personen die in professionele zin wel wat kunnen. Tijd voor algehele rehabilitatie van experts en professionals: zij behoren het voor het zeggen te hebben!

Teneinde de kwakzalverij van de managementindustrie het hoofd te bieden zijn eveneens experts en professionals noodzakelijk op het gebied van organisatietheorieën waarin de cruciale rol van medewerkers centraal staat [2, 43, 44, 57]. Dit vereist 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” [64, p. 168]. Organiseren kent vele, elkaar wederzijds beïnvloedende macro- en microaspecten die tot de domeinen van verschillende academische disciplines behoren [28, 43, 44]. Dit betekent dat “the school for organizing would need to be an interdisciplinary place” [64, p. 122]. Het interdisciplinaire karakter bestaat er tevens in dat de dringend noodzakelijke brug wordt geslagen tussen de sociale wetenschappen en de ontwerpwetenschappen aangezien organiseren – zoals de inrichting van integrale zorgverlening – uiteindelijk neerkomt op het ontwerpen van een nieuwe sociale organisatie, inclusief de toepassing van technologie daarbij. 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” [72, p. 58]. Psycholoog en organisatiekundige Kurt Lewin stelde dat “there’s nothing so practical as a good theory” [In: 78, p. 74]. Voorgaande schets van de enorme misère veroorzaakt door pseudotheorieën toont aan hoe juist Lewin’s maxim is. De ontwikkeling van een (graduate) School voor Organisatiekunde en Organisatorisch Ontwerp is daarom van groot sociaal belang, ook voor de overheid teneinde de reeds jaren staande kloof tussen de formulering van beleidsintenties en hun realisatie te dichten [1, 45]. Een politiek-bestuurlijk beleidsinitiatief betreffende deze materie is dus dringend noodzakelijk.

Referenties

- 1 Algemene Rekenkamer, *Tussen beleid en uitvoering*, Den Haag, Rapport 2883I, 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 Antle, R., Accounting IOI, In: Gandossy, R., Sonnenfeld, J. (Eds.), *Leadership and Governance from the Inside Out*, Hoboken, Wiley 2004
- 4 Ashby, W.R., Requisite variety and its implications for complex systems, *Cybernetics*, Vol. 1, No. 2, 1958, pp. 83-99
- 5 Baylor University, Round Table on the Integrity of Financial Reporting, In: Chew, D.H., Gillan, S.L. (Ed.), *Corporate Governance at the Crossroads*, New York, McGraw-Hill 2005
- 6 Bazerman, M.H., Loewenstein, G., Moore, D., Why Good Accountants do Bad Audits, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 11, 2002, pp. 96-102, 134
- 7 Bennis, W.G., *On Becoming a Leader*, Reading MA, Addison-Wesley 1989
- 8 Bennis, W.G., Where have all the Leaders Gone? In: Ott, J.S., *Classic Reading in Organizational Behavior*, Belmont, Brooks/Cole Publishing Company 1989
- 9 Bennis, W., O'Toole, J., How Business Schools Lost Their Way, *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 5, 2005, pp. 96-104
- 10 Biesboer, F., Het geweten van de waterstaat, *De Ingenieur*, maart 2017, pp. 34-36
- 11 Blok, J. de, Pool, A., *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*, Den Haag, Boom Lemma 2010
- 12 Blokker, J., *Bedrog en onbenul*, Amsterdam, Querido 2011
- 13 Bloom, A., *The Closing of the American Mind*, New York, Simon & Schuster 1988
- 14 Bolmann, L.G., Deal, T.E., The Organization as Theater, In: Tsoukas, H., *New Thinking in Organizational Behavior*, Oxford, Butterworth-Heinemann 1994
- 15 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
- 16 Brink, G. van der, Janssen, T., Pessers, D., *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*, Amsterdam, Boom 2005
- 17 Brooks, R., *Bean Counters – The Triumph of the Accountants and How They Broke Capitalism*, London, Atlantic Books 2018
- 18 Burns, J.M., *Leadership*, New York, Harper 1979
- 19 Chavannes, M., *Niemand Regeert. De Privatisering van de Nederlandse Politiek*, NRC Boeken 2009
- 20 Chavannes, M., De file die deze zomer bij de afsluitdijk staat is al ruim 16 jaar in de maak, *De Correspondent*, 24 mei 2022
- 21 Ciulla, J.B., *The Working Life. The Promise and Betrayal of Modern Work*, New York, Crown Business 2000
- 22 Collini, S., *What Are Universities For?*, London, Penguin Books 2012
- 23 Collins, J., Porras, J., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, London, Random House Business Books 2000
- 24 Commissie BRP, *Niet te stoppen. Onderzoeksrapport over de aansturing en besluitvorming omtrent de operatie Basisregistratie Personen (BRP)*, 2018
- 25 Dees, M., Droogsmá, J., Auditen voor 'hoger doel', *Accountant*, Januari/Februari 2013, pp. 24-27
- 26 Deming, W.E., *Out of the Crisis*, Cambridge, Cambridge University Press 1986
- 27 DePree, M., *Leadership is an Art*, New York, Dell 1989
- 28 Dietz, J.L.G., Mulder, H., *Enterprise Ontology*, Heidelberg, Springer 2020
- 29 Drucker, P., *Management*, New York, Harper 1985
- 30 Engelen, E., *Het MBA-debacle*, De Groene Amsterdammer, 1 april 2020

- 31 Follet, M.P., *Collected Papers*, In: Metcalf, H.C., Urwick, L. (Eds.) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*, London, Pitman 1941
- 32 Foroohar, R., *Driven of the Road by MBA's*, *Time*, July 18, 2011
- 33 Frissen, P.H.A., *De Fatale Staat*, Amsterdam, Van Gennep 2013
- 34 Fijneman, R., IT audit 2025: Vijf bepalende trends, *Accountant*, Oktober 2013, pp. 42-43
- 35 Gelles, D., 'I Honestly Don't Trust Many People at Boeing': A Broken Culture Exposed, *The New York Times*, 15 October 2021
- 36 Ghoshal, S., Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Learning and Education*, Vol. 4, No. 1, 2005, pp. 75-91
- 37 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
- 38 Giroux, G., *Accounting Fraud, Maneuvering and Manipulation, Past and Present*, New York, Business Expert Press 2017
- 39 Goodall, A., *Credible – The Power of Expert Leaders*, New York, PublicAffairs 2023
- 40 Hayes, R.H., Abernathy W.A., *Managing Our Way to Economic Decline*, *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 7, 2007, pp. 138-149
- 41 Heijne, S., *Er zijn nog 17 miljoen wachtende voor u. Dertig jaar marktwerking in Nederland*, *De Correspondent* 2018
- 42 Holt, J., How Boeing Lost Its Way, *Forbes*, 3 February 2020
- 43 Hoogervorst, J.A.P., *Foundations of Enterprise Governance and Enterprise Engineering – Presenting the Employee-Centric Theory of Organization*, Berlin-Heidelberg, Springer 2017
- 44 Hoogervorst, J.A.P., *Practicing Enterprise Governance and Enterprise Engineering – Applying the Employee-Centric Theory of Organization*, Berlin-Heidelberg, Springer 2018
- 45 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
- 46 Hoogervorst, J.A.P., *De tragedie: hoe het onbenul het voor het zeggen kreeg – Over de onzin van de management- en consultancyindustrie, de ernstige gevolgen, en het enorme sociale belang van radicaal andere zienswijzen*, Nog te publiceren
- 47 IFAC, *Enterprise Governance, Getting the Balance Right*, New York, International Federation of Accountants 2004
- 48 Integraal Zorg Akkoord – Samenwerken aan gezonde zorg, Den Haag, September 2022
- 49 Johnson, H.T., Kaplan, R.S., *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston MA, Harvard Business School Press 1987
- 50 Johnson, H.T., *Performance Measurement for Competitive Excellence*, In: Kaplan, R.S. (Ed.), *Measures for Manufacturing Excellence*, Boston MA, Harvard Business School Press 1990
- 51 Johnson, H.T., *Relevance Regained: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment*, New York, Free Press 2002
- 52 Kaplan, R.S., Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments, In: Kaplan, R.S. (Ed.), *Measures for Manufacturing Excellence*, Boston MA, Harvard Business School Press 1990
- 53 Kay, J., *Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly*, London, Profile Books 2011
- 54 Keken, K. van, De vervreemde overheid – Hoe de menselijke maat een verkooptrucje werd, *Vrij Nederland*, Nr. 06, 2023, pp. 61-67
- 55 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
- 56 Kotter, J.P., *The Leadership Factor*, New York, Free Press 1988
- 57 Laloux, F., *Reinventing Organizations*, Brussels, Nelson Parker 2014
- 58 Lonkhuyzen, L. van, Stokmans, D., Hoe de overheid 100 miljoen uitgaaf aan drie ICT-mislukkingen, *NRC*, 1 december 2017

- 59 Lutz, B., *Car Guys vs. Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business*, New York, Penguin 2011
- 60 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
- 61 Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press 1994
- 62 Naus, F., Iterson, 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
- 63 Oerlemans, H., Hoe lang blijft het goed gaan bij Rijkswaterstaat?, *H2O – Tijdschrift voor watervoorziening en afvalwaterbehandeling*, Vol. 47, juli/augustus 2014, pp. 4-7
- 64 Parker, M., *Shut Down the Business School*, London, Pluto Press 2018
- 65 Peters, J. Pauw, J., *Intensieve Menshouderij*, Schiedam, Scriptum 2005
- 66 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
- 67 Pfeffer, J., Sutton, R.I., *Hard Facts, dangerous Half Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Cambridge, Harvard Business School Press 2006
- 68 Prick, L. *Drammen, Dreigen, Draaien – Hoe het onderwijs twintig jaar lang vernieuwd werd*, Amsterdam, Mets & Schilt 2006
- 69 Quartly-Janeiro, R., Where did business schools and MBAs go wrong?, *University World News*, February 2, 2018
- 70 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
- 71 Ridder, H. de, Rijkswaterstaat wéét niks meer, *NRC*, 15 januari 2017
- 72 Simon, H.A., *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press 1969
- 73 Sisodia, R., Sheth, J., Wolfe, D.B., *Firms of Endearment*, Upper Saddle River, Prentice Hall 2007
- 74 Sneller, J., Groen, A., Externe consultants en adviesbureaus verzwakken de slagkracht van het Rijk, *Trouw*, 14 juni 2023
- 75 Staveren, I., Laat drinkwater niet aan de markt over, *Trouw*, 11 juli 2023
- 76 Stewart, G.B., How to Fix Accounting – Measure and Report Economic Profit, In: Chew, D.H., Gillan, S.L. (Eds.), *Corporate Governance at the Crossroads*, New York, McGraw-Hill 2005
- 77 Taleb, N/N., *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, London, Penguin Books 2010
- 78 Thomas, A.B., *Controversies in Management*, Abingdon, Routledge 2003
- 79 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
- 80 Tjeenk Willink, H., *Groter denken, kleiner doen*, Amsterdam, Prometheus 2018
- 81 Trouw, *Leraar moet gaan tijdschrijven*, 14 november 2009
- 82 Trouw, *ACM krijgt geen grip op misleidende energieverkopers*, 11 augustus 2021
- 83 Trouw, *De fouten van Rijkswaterstaat rond de Afsluitdijk lijken geen toeval*, 27 mei 2022
- 84 Trouw, *Staking vergrootcrisis bij noodleidende Duitse NS*, 24 januari 2024
- 85 Useem, J., The Long-Forgotten Flight That Sent Boeing Off Course - A company once driven by engineers became driven by finance, *The Atlantic*, 20 november 2019
- 86 Verbruggen, A., Baardewijk, J. van (Red.), *Waartoe is de universiteit op aarde?*, Amsterdam, Boom 2014
- 87 Witteloostuijn, A. van, *De Anorexiastrategie*, Amsterdam, De Arbeiderspers 1999
- 88 Wooldridge, A., *Masters of Management*, New York, HarperCollins 2011
- 89 Zairi, M., *Measuring Performance for Business Results*, London, Chapman and Hall 1994

© April 2024