

# We willen die 'vreselijke' managers zélf Leidinggevend

We kunnen wel moppen op die afschuwelijke managers die alle vaklieden in de weg zitten, maar diezelfde managers zorgen er wel voor dat wij kunnen consumeren als nooit tevoren. En dat willen we toch zo graag?

door A. Goedhart en B. van der Steen

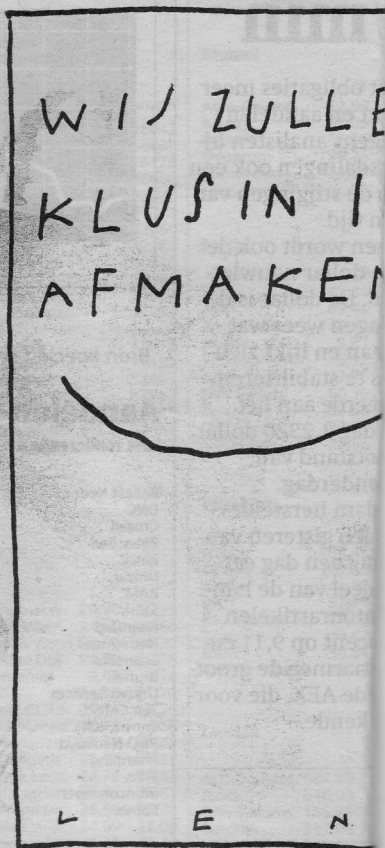
**V**ele critici hebben het procesdenken van managers in felle bewoordingen aan de kaak gesteld. Spijtig genoeg vragen zij zich niet af waarom managers doen wat ze doen. Ze storten zich massaal op symptoombestrijding, zonder zich de vraag te stellen of het sturen op cijfers en het verliezen van aandacht voor vakmanschap er nu zomaar opeens is.

Is dat wat managers altijd en overal doen? De critici blijven in hun rol als aandeelhouder en als consument buiten schot. Daarnaast voeden zij een polarisering tussen managers en vakmensen, die uiteindelijk niet bijdraagt aan een oplossing. Die oplossing ligt niet in een gedragsverandering van de managers, maar in fundamenteel andere keuzes van ons allemaal. Zolang dat niet gebeurt, blijven we zuchten onder een laag van mensen die reorganiseren

en preventief ruimen. Het mechanisme erachter is verrassend eenvoudig. De raden van commissarissen zoeken de man of vrouw die de grootste belofte doet aan de aandeelhouder. De laatste wenst immers *shareholder value*, en rap een beetje. Wil een manager deze belofte proberen waar te maken, dan zijn het zoeken naar abstracte cijfers en processen en een doorgeschoten organisatie in eens heel verklaarbaar. Het helpt om complexe, inhoudelijke zaken te operationaliseren in platte cijfers. Ook de overheid is inmiddels bezweken voor de verleidingen van snelle managementmethoden. Zo wordt in het werkende leven, in ondernemingen en bij de overheid, voornamelijk gestuurd op kengetallen, ongeacht de ware betekenis ervan.

Maar wie is nu de anonieme maar zeer veeleisende aandeelhouder, die de manager dwingt al die verschrikkelijke dingen te doen? Mag ik u even voorstellen: dat zijn u en ik. Dat wil zeggen, onze institutionele beleggers: de ABP's, PGGM's, ING's, Rabobanken enzovoort. Hun hebben we opdracht gegeven ervoor te zorgen dat we ook na ons pensioen kunnen blijven consumeren als nooit tevoren. Het is een beetje jammer dat dit alleen te realiseren is door hoge rendementen. Door rigoureuze kostenbesparingen, saneringen, besparingen door fusies, *outsourcing* en China, veel China. En dan is het opeens heel logisch dat we managers waarderen die *rücksichtslos* zijn, die het vak niets kan schelen en voor wie de cijfers heilig zijn. We hebben ze zelf gemaakt.

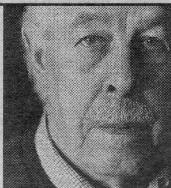
Len



Als consument zijn wij ook nu al behoorlijk veeleisend. We willen bonusaanbiedingen én airmiles. We kopen brood en melk twee wijken verder als het 10 eurocent goedkoper is. Ons voedsel kan daarom alleen nog industrieel worden gemaakt, met als gevolg dat biodiversiteit alleen nog bestaat in hele verre landen. Zodat we nu de keus hebben uit het vlees van één varkensras, dat overigens vrijwel hetzelfde smaakt als onze kip, kalkoen en kalf. We kopen onze meubels goedkoop in België en onze keukens nog goedkoper in Duitsland. Betalen aan luchthavenbelasting meer dan de vluchtprijs. En zo zijn er nog veel meer voorbeelden te geven.

Zoals u met uw bestedingen in uw individuele huishouden omgaat, zo doen overheid en bedrijven dat ook. De aanbieder met de 'economisch meest gunstige aanbieding' krijgt d

Van Doorn



## Verbergt de regering oorlog

**S**inds dit voorjaar zijn ruim 160 Nederlandse militairen ingezet bij de Amerikaanse strijd tegen het gewapende verzet in Afghanistan. Het Nederlandse deta-

geen gevangenen maken. Zoals ik eind april op deze plaats betoogde, is dit een doorzichtige truc: de Nederlandse militairen helpen mee met het onsporen van personen in

merkte: 'Overleg hierover heeft nog niets opgeleverd. Nederland was al blij dat de Amerikanen wilden luisteren.' Het is de bekende serviliteit die Den Haag ten opzichte van de



klus. Dus blijken metrotunnels te lekken en balkons in te storten. Of vallen spoorlijnen vele malen duurder uit, omdat de goedkoopste toch niet helemaal de beste bleek.

Dit kan doorbroken worden door ons systeem van produceren én consumeren opnieuw te evalueren. Het systeem is ons boven het hoofd gegroeid en heeft geleid tot een breed beleefde onvrede.

Nu is de gelegenheid bij uitstek om de controle terug te pakken. Zolang wij niet de fundamentele discussie voeren of wij als maatschappij nog langer bereid zijn zo te werk te gaan, zolang zowel managers als vakmensen opdrachten accepteren waarvan het de vraag is of ze kwalitatief en ethisch wel kunnen, zolang zullen we zuchten onder een laag van mensen die reorganiseren en preventief ruimen.

Maar hoe herevalueer je een sys-

teem dat niemand van ons overziet in zijn omvang en complexiteit? Dit kan als iedereen vanuit zijn of haar professionaliteit scherp bewaakt of het kwalitatief en ethisch allemaal nog wel kan. Is het vak secundair, vooral nuttig om een resultaat te behalen of mag het ook passies voeden? Telt in onze beslissingen naast resultaat ook geluk?

Zo'n dialoog kan de managerswereld en de professionalswereld verenigen in plaats van ze ver uit elkaar te drijven door polariserende beeldvorming. En in het kleine zitten enorme mogelijkheden. We zijn namelijk producent én consument. Als het gesprek over kwaliteit en ethiek in onze eigen werkkring wordt gevoerd, zal dat ook uitstralen naar ons gedrag als consument.

**Aart Goedhart en Barbara van der Steen** zijn adviseur bij Berenschot.

## smisdaden?

lange beraadslagingen die de Kamer met minister Kamp heeft gevoerd.

Twee feiten springen eruit. Van de Afghaanse mensenrechtenorganisatie vernam Koenders dat meer dan

omdat het verblijf in Guantánamo Bay alleen maar rancune kweekt waar men later nog last mee kan krijgen.

Met de Nederlandse speciale een-