

Lezers reageren

Reactie op twee artikelen van Ir. Drs. F. Hordijk

**Prof. Dr. G. R. Eyzenga,
Dr. Th. J. B. M. Postma
Drs. C. Reezigt en Drs. G. M. Wichard**

De artikelen van Ir. Drs. F. Hordijk in de MAB-nummers van november 1989 en juli/augustus 1991, waarin hij voortbouwend op de theorie van de filosofen Illich en Achterhuis de (volgens hem controverse) stelling poneert: 'organisatie-advieswerk veroorzaakt ziekte-verschijnselen bij gezonde organisaties en kan de toestand van ongezonde organisaties op termijn alleen maar verergeren' (eerste artikel) en vervolgens op basis van een specifieke interpretatie en toepassing van de transactiekosten-theorie een 'tegengif' tracht te verschaffen (tweede artikel), geven ons aanleiding tot onderstaande reactie.

De geïnteresseerde lezer wordt aangeraden beide artikelen van Hordijk nog eens ter hand te nemen, teneinde zijn betoog en argumenten en onze kritiek daarop te kunnen relateren. Wij zullen op bescheiden schaal de door ons gewraakte passages van de auteur herhalen.

1 Als uitgangspunt van de gedachtengang van Hordijk dienen de ideeën van de Mexicaanse filosoof Ivan Illich. Volgens Illich werken de gezondheidszorg en de daarin opererende professionele medici in de grond van de zaak eerder ziekmakend dan genezend. Wij citeren Hordijk als hij daarover schrijft:

'Illich introduceert het begrip iatrogenese, waarmee hij de ziekmakende werking van het medische systeem kenschetst. Iatrogenese valt uiteen in drie vormen: *klinische* iatrogenese (artsen maken fouten, medicijnen hebben bijwerkingen), *sociale* iatrogenese (de invloedssfeer van de medici breidt zich uit tot het niveau van de samenleving als geheel) en *structurele of culturele*

iatrogenese (de samenleving laat zich in een neerwaartse spiraal van overmedicalisering meeslepen).' Tot zover Hordijk.

Vervolgens vergelijkt de auteur, op basis van een eigen interpretatie van de bekende systeemhiërarchie van Kenneth Boulding, de holistische organisatie met het menselijk lichaam en poneert de opvatting dat organisatie-adviseurs in die metafoor dikwijls de rol van 'dokter' op zich nemen en zich daarbij met graagte bedienen van aan de medische professie verbonden jargonterminologie. Men heeft het over organisatie-*doorlichting* en *-diagnose* enzovoort.

Hordijk vervolgt zijn betoog met deze stelling:

'Als stelling volgt dat advieswerk ziekteverschijnselen bij gezonde organisaties en een verslechtering van de conditie van reeds zieke organisaties veroorzaakt, hetgeen tot gevolg heeft dat organisaties steeds meer een beroep op externe hulp zullen (moeten) doen.'

Prof. Dr. G. R. Eyzenga studeerde Werktuigbouwkunde en Bedrijfseconomie. Promotie in 1974 bij Prof. Dr. A. Bosman aan de RUG op een proefschrift over de toepassing van meet- en regelmodellen op organisatieproblemen. Hoogleraar bedrijfseconomie bij de sectie Management & Organisatie.

Dr. Th. J. B. M. Postma is als universitair hoofddocent organisatiekunde verbonden aan de faculteit der Economische Wetenschappen van de RUG.

Drs. C. Reezigt is universitair docent bij de vakgroep Bedrijfseconomie, sectie Management & Organisatie, Rijksuniversiteit Groningen.

Drs. G. M. Wichard studeerde Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Doctoraal examen in 1987. Sinds oktober 1987 verbonden aan de vakgroep Bedrijfseconomie van de Faculteit der Economische Wetenschappen Rijksuniversiteit Groningen.

De vergelijking door de auteur van de door Illich gememoreerde gezondheidszorg en de door Achterhuis opgevoerde welzijnszorg met het organisatieadvieswezen gaat naar onze opvatting behoorlijk mank. Het machtsverschil tussen dokter en patiënt respectievelijk tussen welzijnswerker en burger - op basis van ieders deskundigheid - verschilt naar wij menen fundamenteel van dat tussen managers in het bedrijfsleven en dergelijke en adviseurs, die veelal ook zelf manager zijn geweest.

Het is nogal overdreven te stellen - zoals Hordijk doet - dat de organisatie, eenmaal in de 'klauwen' van de consultant, daar niet ongeschonden meer uitkomt.

Alleen in het geval de adviseur op uitdrukkelijk verzoek van de 'buitenwacht' (banken, overheid, justitie) en soms zonder directe voorkennis en/of medewerking van het management een onderzoek doet en een advies afgeeft, is er sprake van een situatie waarin het voortbestaan van de cliëntorganisatie voornamelijk door de adviseur bepaald wordt. Dergelijke acute crisissituaties doen zich echter in een betrekkelijk klein aantal gevallen voor.

Wij menen dat er in de machtsverhoudingen tussen de partijen in een adviesrelatie buiten een directe crisis normaliter een redelijk fair evenwicht aanwezig is, waarbij komt dat advies van buiten door het zittende management zélf wordt ingeroepen.

De opmerkingen van de auteur in paragraaf 5 (eerste artikel, p. 511 bovenaan) over de macht van de deskundige zijn in niet acute crisissituaties sterk overdreven en de zin:

'De maatschappij heeft de arts het exclusieve recht gegeven te bepalen wat ziekte is, wie ziek is of ziek zou kunnen worden en wat er met zulke mensen gedaan moet worden',

geciteerd van Illich is suggestief en voor de adviesbranche op geen enkele wijze door toetsend onderzoek gestaafd. Hordijk praat hier zonder scrupules de 'meester' na en dat is, naar onze mening, onwetenschappelijk.

De auteur gaat in zijn benadering ten onrechte voorbij aan de relatie van tweezijdige afhankelijkheid die bestaat tussen adviseur en cliënt. Het is immers de laatste die uiteindelijk de macht bezit de samenwerking te beëindigen, als hij het niet meer op-

portuun vindt ermee door te gaan. De adviseur weet dat en handelt ernaar.

2 Waar Hordijk in zijn eerste artikel op p. 508 (linker kolom onderaan) stelt:

'organisatie-adviesing is voor te stellen als medisch ingrijpen op één niveau boven het mens-systeem'

bewandelt hij de weg van de manke vergelijking, omdat hem dat in het kader van de door hem gebruikte auteurs Illich en Achterhuis naar wij veronderstellen te pas komt. De basis voor de redenering van Hordijk is kennelijk het feit dat hij geen onderscheid maakt tussen 'werkelijkheid' en 'afbeelding'.

Hij zet hierdoor onzes inziens te gemakkelijk de stap van de metafoor 'organisatie als menselijk lichaam' naar de vooronderstelling 'de organisatie is een menselijk lichaam'. Deze stap is incorrect omdat de metafoor geen 1 op 1 afbeelding is van de werkelijkheid en wel om twee redenen:

a de metafoor *kan* geen 1 op 1 afbeelding zijn omdat zij verwijst naar een lager niveau in Boulding's systeem;

b de metafoor *dient* niet een 1 op 1 afbeelding te zijn omdat zij dan haar communicatieve en met name haar creatieve waarde verliest (zie Morgan).

3 De conclusies van Hordijk op p. 508 (rechterkolom) en p. 509 (linkerkolom) onder paragraaf 3 luiden dan letterlijk aldus:

1 Organisatie-advieswerk leidt tot klinische iatrogenese op systeemniveau 8. Advisering en andere beïnvloeding van buitenaf brengt vrijwel zonder uitzondering vormen van weerstand met zich mee. Onder meer passief of actief verzet, sabotage en verloop van personeel zijn het gevolg.

2 Organisatie-advieswerk veroorzaakt tevens een vorm van sociale iatrogenese. In de geest van Illich's woorden: meer organisatieadvieswerk vergroot de afhankelijkheid ten opzichte van dit werk, schept nieuwe, onnodige en 'pijnlijke' behoeften en zal organisaties op termijn zelfs het recht op een zelfstandig bestaan afnemen....

3 Organisatie-advieswerk brengt een vorm van structurele of culturele iatrogenese voort. Gelijk mensen pijn en ziekte niet meer als onvermijdelijk

(sic!) onderdeel van het leven en lichaam mogen zien, zo dienen ook in organisaties alle mogelijke problemen direct met behulp van buitenaf te worden geëlimineerd...

Naar onze mening zijn dit pure waarde-oordelen, die op geen enkele wijze empirisch worden getoetst. Het is allemaal niet meer dan de persoonlijke opvatting van de auteur, niet onderbouwd en op een onwetenschappelijke wijze gesteld.

Het gestelde in paragraaf 4 van artikel 2 staat 'bol' van de waarde-oordelen en is daarmee immuun voor wetenschappelijke discussie. Let eens op het volgende:

'De gevolgen van de ontwikkelingen in het adviesvak moeten voor wat betreft vaktechnisch-inhoudelijke aspecten als negatief worden beoordeeld.'

'Gesteld kan worden dat de 'hardheid' van organisatie-adviezen recht-evenredig afneemt met het toenemende abstractieniveau van die adviezen.'

'De pluri-disciplinaire samenstelling van de beroepsgroep organisatie-adviseurs is van negatieve invloed op de uitstraling en de geloofwaardigheid van de branche.'

Hordijk maakt het ons onmogelijk van dit type waarde-oordelen met hem op wetenschappelijk niveau te discussiëren, als hij bij voortduring eigen meningen poneert die wij slechts voor kennisgeving kunnen aannemen.

4 De (in het tweede artikel) voortgezette discussie over de vermeende 'zelfversterkende mechanismen' in de adviesbranche is niet meer dan een uitwerking van de vuistregel dat 'aanbod vraag schept' en dat de klant bepaalt of hij/zij van het aanbod gebruik wenst te maken. In hoeverre er daarbij werkelijk *nieuwe* behoeften worden geschapen is 'voer' voor marketingdeskundigen. Het fenomeen van nieuwe producten is inherent aan een markteconomie waarbij er sprake is van concurrentie. In de sector dienstverlening treedt het verschijnsel op bij accountants, advocaten, fiscaal adviseurs enzovoort. Maar ook bij de kapper, de schoonheidsspecialiste, de aannemer, de pastor enzovoort treedt een vorm

van produkt-differentiatie en/of specialisatie en een daarmee samenhangende vorm van binding met de klant op. Aanbod schept vraag, ook in de commerciële dienstverlening. Maar om nu meteen te beweren dat de klant daardoor aan autonomie verliest is overdreven en in het bewuste artikel niet empirisch bewezen.

5 Hordijk maakt vervolgens gebruik van het transactiekostenbegrip om te onderbouwen langs welke procedurele weg het management van een organisatie zou moeten besluiten tot het al dan niet inhuren van een externe adviseur. Hij zegt daar onder andere het volgende over:

'Bij organisatie-advieswerk is de 'uitkomst' van een transactie (in casu het feitelijk effect van een advies) aan meer onzekerheden onderworpen naarmate het abstractieniveau van adviseren hoger wordt.'

Dit opent de mogelijkheid tot opportunistisch gedrag bij de adviseur, als er niet van te voren duidelijke afspraken, inhoudelijk en financieel, zijn gemaakt, over de te leveren prijs/prestatieverhouding. Hordijk komt dan tot de slotsom dat slechts als in termen van het zogenaamde koop- of expertmodel kan worden gehandeld, het voor een opdrachtgever in spé verantwoord is te besluiten tot het aangaan van een contract met de externe adviseur. Als hoge transactiekosten worden verwacht, omdat niet volgens het koopmodel kan worden gewerkt, is het – aldus de auteur – niet raadzaam een extern adviseur te benaderen. Hordijk sluit dan af met de opmerking:

'Het is mijn overtuiging dat de adviesbranche op langere termijn de beste vooruitzichten heeft als een opdracht alleen wordt aangenomen in het geval men een concrete, *toetsbare* toegevoegde waarde kan hebben.'

Het transactiekostenbeginsel wordt er onzes inziens hier met de haren bijgesleept en heeft een te geringe functie ter verklaring van het beoogde door de auteur. Hij pleegt een ongeoorloofde reductie door alles te 'vertalen' naar een ordinaire 'rekenom' van kosten en opbrengsten. In adviesrelaties speelt het niet-kwantificeerbare, niet op geld waardeerbare

re, een veel belangrijker rol dan Hordijk hier wil suggereren. Het begrip *vertrouwensrelatie* wordt in zijn model – op basis van de transactiekostenbenadering – omgezet in een normatieve wantrouwensrelatie die leidt tot een pathologische schizofrene vorm van achtervolgingsangst bij de cliënt jegens alles wat met het adviesvak te maken heeft. Wederzijds wantrouwen is nu net *niet* de basis voor succesvol advieswerk! De auteur zou dat kunnen weten. Zijn pleidooi voor een keiharde resultaatgerichte contractbasis, op grond van wederzijds wantrouwen en (verwacht) opportunistisch gedrag is onzes inziens een karikatuur van de werkelijkheid, in ieder geval niet representatief voor die werkelijkheid.

Wij hebben de indruk dat de transactiekostentheorie hier een zeer slechte dienst wordt bewezen door toepassing in een praktijkveld dat cultureel an-

ders is geschakeerd dan door de auteur wordt beweerd.

Concluderend stellen wij vast dat er, naar in de wetenschap algemeen aanvaarde methodologische principia en criteria geredeneerd, door de auteur enige *kunsthouten* zijn gemaakt. Wij betreuren dat oprecht omdat daardoor de door de auteur gevraagde discussie met hem over het door hem gekozen onderwerp wordt bemoeilijkt. Dat onderwerp is op zich intrigerend en uitdagend genoeg, maar zijn onzes inziens op te veel plaatsen in zijn stukken te stellige beweringen staan een wetenschappelijke discussie ietwat in de weg. Niettemin hebben wij met belangstelling van zijn persoonlijke opvattingen kennis genomen.