

Glimlachen op bevel van de baas

interview | Hoe kon het zo misgaan bij bedrijven als ProRail en Volkswagen? Filosoof en organisatiedeskundige René ten Bos legt de oorzaak bij controlezucht van managers.

LEONIE BREEBAART (in Trouw 2015-10-03)

Heel Nederland heeft er last van, maar filosofen hoor je er zelden over: bureaucratie. Deze week bleek het alweer een chaos te zijn bij ProRail. met een top die niet luistert, cijfers die niemand nog kan doorgronden en 'verbetertrajecten' die alles alleen maar erger maken.

Een van de heel weinige filosofen die zich wel op het terrein van bedrijven en organisaties waagt is René ten Bos, hoogleraar filosofie en managementfilosofie in Nijmegen. Hij vindt organisaties en alles wat daar mis kan gaan niet saai, zoals veel van zijn vakgenoten, maar fascinerend. Nadat Ten Bos recent nog bij een breed publiek succes had met zijn boek 'Water', een filosofisch onderzoek naar een volgens hem ondergewaardeerd element, verscheen deze week een nieuw boek van zijn hand: 'Bureaucratie is een inktvis'.

Een inktvis? Zo'n woord lijkt slecht te passen bij een vak als bedrijfskunde, maar voor Ten Bos zijn natuur en organisaties geen gescheiden werelden. Het ongrijpbare karakter van de bureaucratie doet hem denken aan het geheimzinnige zeewezen met zijn glibberige tentakels, de formulieren die bureaucraten afscheiden aan de inkt die deze kolossale beesten uitstoten om zichzelf onzichtbaar te maken.

Ook het huis van René ten Bos maakt eerder een organische dan een strak georganiseerde indruk. Aan de muren hangt een wirwar aan schilderijen en grafiek, op de houten tafel staan plantjes, op de wc hangt een poëziekalender, een kapot raampje is afgeplakt met een plastic zakje.

Wat boeit u eigenlijk zo in bedrijven en managers?

"Toen ik nog student was, werkte ik bij een wasmiddelenbedrijf, Omo geloof ik. Op een gegeven moment stokte de flow tussen de lopende band en de afdeling waar het spul naar vrachtwagens gebracht moest worden. Iedereen op de vloer wist hoe dat kwam: er was mot tussen twee mannen - om een vrouw. Dat zeiden we ook: die twee moet je uit elkaar houden. Maar niemand van het management luisterde. Wel werden er allerlei externe adviesbureaus ingehuurd om te kijken of alles wel goed was afgestemd. Toen dacht ik: er is iets gekks met die managers. Maar filosofen hoorde je daar toen nooit over. Die hadden het nog over arbeiders, terwijl managers hun rol allang hadden overgenomen. In Canada schijnt het percentage managers boven de 60 procent uit te komen."

Toch bent u niet tegen bureaucratie of tegen managers.

"Dat zou veel te simpel zijn. Bureaucratie is onze biotoop. Je hoort wel vaak dat regeltjes de-humaniserend werken, maar dat is retoriek. Stiekem willen we dat dingen gaan zoals we verwachten, dat is voor ons zelfs onnoemelijk belangrijk, anders raken we van slag. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat veel hoogopgeleide jongens en meisje het hartstikke leuk vinden om bij McDonald's te werken, wat natuurlijk een zeer sterk gebureaucratiseerd bedrijf is. Al die vaste regels maken hen immuun voor onverwachte situaties, het haalt de druk van de verantwoordelijkheid weg. Dat voelt veilig."

Maar het loopt in Nederland toch juist enorm uit de hand met die bureaucratisering? Iedereen klaagt over regelzucht en overbodige formulieren. Kijk wat er bij ProRail is gebeurd. Al die 'verbetertrajecten' losten niets op.

"Dat is het interessante, dat verzet tegen bureaucratie alles alleen maar erger maakt. Denk aan de VVD. Die vindt dat we klantgericht moeten werken, en dus minder bureaucratisch, maar om te controleren of we daarin slagen moeten we toch weer klantonderzoeken verzinnen, versturen en evalueren. En zo wordt de papierwinkel, die productie van inkt, almaar groter. De bedoeling van bureaucratie is natuurlijk dat dingen beheersbaar worden, maar dat worden ze juist niet. Vandaar die vergelijking met de inktvis: een schuw dier dat zich achter een wolk inkt verbergt als je te dichtbij komt."

Hoe is die schimmigheid dan ontstaan?

"Dat komt door de uitvinding van de manager, een idee van de Amerikaanse bedrijftheoreticus Frederick Taylor (1856-1915). Toen die zelf in de fabriek werkte, merkte hij dat er vaak ruzie ontstond tussen arbeiders en hun bazen. Dat was onhandig: het was niet efficiënt. Dus verzong hij een tussenlaag van managers, van witte boorden, die ervoor zorgden dat 'kapitaal' en 'arbeid' elkaar niet meer tegenkwamen. Zo kon conflict op de werkvloer beperkt worden. Die angst voor conflict is trouwens heel Amerikaans en had deels te maken met angst voor het communisme. De arbeider moest kosten wat kost te vriend gehouden worden. Dat kon je voor elkaar krijgen door sommigen wat extra geld te geven om anderen te koeioneren, dat werd gezien als een wetenschappelijke methode. Zo werd de manager geboren. Het gevolg van die nieuwe laag van managers was wel dat de top niet meer wist wat er op de werkvloer gebeurde."

Hebben we sindsdien dan niets geleerd?

"Bureaucratie ziet er nu anders uit, maar met die formalisering van het werk is het alleen maar erger geworden. Mede dankzij de digitalisering, want tegenwoordig kun je nog veel beter zien wat iemand 'levert'. Aan Amerikaanse universiteiten wordt studenten zelfs voortdurend gevraagd hun hoogleraar te beoordelen. 'Rate your professor'. Maar hier in Europa merk je die controledwang ook. De universiteit wil liever weten hoeveel ik schrijf dan wat ik schrijf. Op scholen hoor je dezelfde klacht. Als de output maar goed is. En die moet dan ook voortdurend gecontroleerd worden. Voor die vervelende taak hebben we managers. Die worden dik betaald, maar ze komen wel vaak in conflict met hun innerlijk. Ze moeten vaak dingen doen die ze niet willen doen, zoals mensen ontslaan."

Maar managers volgen tegenwoordig toch cursussen in authenticiteit?

"Dat hebben ze nodig om zichzelf voor het lapje te houden. Als je ze vraagt wat authenticiteit betekent, hoor je iets als 'staying close to your true self'. Wat moet ik me daarbij voorstellen? Mijn echte zelf is misschien een ontzettend wellustig monster. Maar in de managementliteratuur is het altijd iets heel moois, iets menselijks. Zo'n cursus moet camoufleren dat er iets ontbreekt. Want organisaties zijn meestal helemaal niet mensvriendelijk, ze tasten bepaalde mensenrechten zelfs systematisch aan, zoals de vrijheid van meningsuiting. Van de minister-president mag je alles zeggen, maar niet van je baas. Dan kun je in moeilijkheden komen. Je kunt beter je mond houden."

En integriteit dan? Daar zijn managers toch ook mee bezig?

"Ik heb managers wel eens een lijstje laten zien met do's en don'ts dat uit de zak van een maffiabaas kwam die in Zuid-Italië was gearresteerd, een soort Tien Geboden van de maffia. Daar staat bijvoorbeeld in dat afspraken heilig zijn. Als managers dat zien zonder te weten waar het vandaan komt zeggen ze: ja wow, hartstikke goed. Dat is eigenlijk ook erg komisch. Ik heb trouwens niets tegen managers hoor, het zijn vaak heel aardige mensen. Mijn punt is dat een woord als integriteit concreet weinig houvast biedt. Een huurmoordenaar kan zichzelf heel integer vinden als hij besluit geen mensen onder de 21 jaar dood te maken. Het zijn allemaal loze woorden."

U schrijft ook dat bedrijfskunde moet worden afgeschaft. Dat is nogal wat.

"Ja, als je dat zegt, worden ze allemaal boos. Maar laat ik het zo zeggen: die obsessie met rendement, daar moeten we echt vanaf. Je kunt niet álles standaardiseren in de hoop de productie op te voeren. Dat emissieschandaal bij Volkswagen is denk ik een mooi voorbeeld. Waarom zouden mensen hebben willen sjoemelen met die auto's? Ik heb sterk de indruk dat de prestatie-eisen zo werden opgeschroefd dat ze niet anders konden. Die strakke eisen van excellentie nodigen gewoon uit tot meer corruptie."

Hoe moet het dan wel?

"Bedrijfskundigen zouden meer aandacht moeten krijgen voor zaken waarvan je de uitkomst niet meteen kunt voorspellen, wat ik noem: de geste. Zoals vriendelijkheid. Dat kan ontzettend veel doen in organisaties. Maar als er op bevel van de baas vriendelijk gedaan wordt, werkt het niet."

"Er zijn ook al cursussen in glimlachen, voor caissières geloof ik. Alleen: zo'n glimlach geloof je pas als je weet dat de caissière niet hóeft te glimlachen, als ze lacht met het risico dat ze er niets voor terugkrijgt. Jammer genoeg past dat idee niet in het rendementsdenken. Daarom is het voor bedrijven zoals ProRail of Volkswagen ook zo lastig om belangrijke gestes als vertrouwen en vriendelijkheid serieus te nemen. In de bureaucratische traditie van Europa is daar altijd wel ruimte voor geweest, maar in de bedrijfskunde bestaat er geen enkele belangstelling voor."

René ten Bos: 'Meetbaar resultaat is het enige wat telt. Mijn universiteit wil liever weten hoeveel ik schrijf dan wat ik schrijf.'

René ten Bos: 'Bureaucratie is een inktvis'. Boom, Amsterdam, 190 blz, € 19,90