



# EEN ZAK GELD IS NIET GENOEG

*Onderwijs, zorg, rechtspraak, politiek, natuur – niet alleen bedrijven worden tegenwoordig ‘gemanaged’. Alles is in ketens georganiseerd, waardoor niemand meer verantwoordelijk is voor het geheel, ziet historicus en bedrijfskundige Marjolein Quené.*

Door Mirjam Janssen

## Waarom bent u onderzoek gaan doen naar het gedrag van managers?

‘Ik heb in allerlei organisaties gewerkt en zag de afgelopen decennia dat financiën steeds belangrijker werden. Om te begrijpen wat er gebeurde, besloot ik er een boek over te schrijven, *Voorbij de managementmaatschappij*. Ik vroeg me af: hoe is het financiële systeem verbonden met het dagelijks leven? Wie vormen de link? Dat zijn de managers. Er zijn steeds meer managers, want er zijn steeds meer controles en regels nodig om de verbinding tussen het systeem en de praktijk te onderhouden. Vroeger deed een arts wat hij nodig vond, nu wil een verzekeringsmaatschappij weten of hij niet te veel kosten maakt. Daartussen zit een manager die dat moet controleren.’

## Wat is het verschil tussen een manager en een ouderwetse directeur?

‘Een directeur onderneemt vaak met zijn eigen geld. Een manager werkt in opdracht van een ander of van aandeelhouders. Hun rollen in het bedrijfsproces zijn niet per se verschillend, maar

een manager legt een relatie met de kapitaalkosten en wil in de eerste plaats de aandeelhouders tevredenstellen.’

## Hoe denken managers?

‘Op een manier die honderd jaar geleden is geïntroduceerd door James McKinsey, de naamgever van het bekende adviesbureau. McKinsey kwam met een nieuwe aanpak. In de traditionele bedrijfsvoering ga je uit van je kosten en daarna bedenk je hoeveel je moet verkopen. Volgens de aanpak van McKinsey bedenk je hoeveel winst je wilt maken en wat je moet doen om dat te behalen.

Als je het financiële resultaat als uitgangspunt neemt, is de winst nooit hoog genoeg. Dan concurrer je niet op de kwaliteit van je product of dienst, maar op winst voor de aandeelhouders. Een adviesbureau als McKinsey trekt de slimste mensen aan om bedrijfswinsten zo hoog mogelijk te maken. Overigens richten die adviseurs zich alleen op de topmanagers van een bedrijf; de mensen van de praktijk slaan ze over.’





Huisartsen protesteren op het Plein in Den Haag tegen de hoge werkdruk en wachtlijsten in de gespecialiseerde zorg. 1 juli 2022.

### Wanneer is die redenering algemeen geworden?

‘In Nederland zag je de verandering in de jaren tachtig. Eerst hadden we het Rijnlands model, gebaseerd op overleg. Dat hield rekening met de belangen van alle betrokkenen en streefde naar continuïteit. Maar werkgevers gingen anders denken en de politiek ging anders handelen. Het Angelsaksische model kwam ervoor in de plaats, en dat draait om aandeelhouders.

In het Rijnlandse model is winst de uitkomst van de activiteiten: die wordt vervolgens verdeeld onder de belanghebbenden, bijvoorbeeld in de vorm van loon. In het Angelsaksische model is het winstbegrip anders: alle winst is bestemd voor de aandeelhouders. Voor bedrijven heeft dat tot gevolg dat er minder wordt geïnvesteerd, dat onderdelen worden verkocht en dat beleggers de hele tijd kijken waar het meeste rendement te behalen valt. Vroeger waren beleggers betrokken bij de continuïteit van een bedrijf, nu streven ze naar rendement. Het kost geld om iets voor het milieu of de omgeving te doen, dus laten ze dat. Voor een CEO zijn de aandeelhouders het belangrijkste, niet zijn werknemers.’

## ‘Beleggers kijken de hele tijd waar het meeste rendement te behalen is’

### Wat betekent dat voor de overheid?

‘Vroeger zou je zeggen: de overheid moet denken in termen van zeggenschap, doelmatigheid en bescherming. Nu gaat die uit van business cases. Ze ziet het steeds meer als haar taak om de vrije markt mogelijk te maken en is financieel gaan redeneren. Dat zie je duidelijk aan de toeslagenaffaire. De toeslagen zijn op zich al een financieel fenomeen. Je krijgt een toeslag en pas naderhand wordt vastgesteld of dat terecht is. Het geld is terug te eisen. Die werkwijze is goedkoper voor de overheid, maar voor burgers is het desastreus. De overheid is kinderopvangtoeslagen vanwege fouten of vermeende fraude bij een grote groep gaan terugvragen. Om de ellende die ontstond

goed te maken, hebben ze veel slachtoffers 30.000 euro gegeven zonder te kijken wat die werkelijk nodig hadden. Daarmee ging ze weer de fout in.'

**Waarom handelt de overheid zo?**

'Uit intellectuele luiheid, maar ook omdat het makkelijker is. Als je redeneert in termen van geld kun je eenvoudiger compromissen sluiten. Toen het regeerakkoord voor het kabinet-Rutte II met VVD en PvdA voltooid was, zei een onderhandelaar: "De spreadsheets zijn klaar. Moet er nog tekst bij?" Bij het huidige kabinet zie je hetzelfde: ze trekken vooral veel geld uit. Maar als je echt iets wilt bereiken, bijvoorbeeld in de energietransitie, moet je ideeën ontwikkelen en wet- en regelgeving opstellen. En je moet de financiële sector aanpakken. Daar wordt bepaald waar het geld naartoe gaat en dat is nu nog: naar fossiele energie. Het geld beweegt zich vrij op financiële markten; die bepalen waarin het wordt geïnvesteerd. Overheden gaan daar niet meer over. Op macroniveau moet de financiële sector worden ingedamd. Er is geen centrale sturing meer, niemand is verantwoordelijk.'

**Maar dat vergt grote internationale ingrepen. Is dat wel mogelijk?**

'China heeft zijn eigen financiële wereld wel afgeschermd. Daar kun je als buitenlands bedrijf niet zomaar investeren en vervolgens het geld eruit halen. Je zou om te beginnen iets dergelijks op Europees niveau kunnen invoeren: dat er binnen Europa wel vrij financieel verkeer is, maar dat het naar buiten toe gereguleerd is.'

**Europa is toch ook een van de grote aanjagers van de vrije markt?**

'De eenwording is tot stand gekomen door veel aan de vrije markt over te laten. Er werden wel normen gesteld, bijvoorbeeld op het gebied van milieu of sociale zekerheid. Maar veel gaat via aanbestedingen. Dat leidt tot discussies over wat



CV

**Marjolein Quené** (1958) is historicus en bedrijfskundige. Ze werkte zowel in non-profit- als profitorganisaties, bij de overheid en in de politiek, in binnen- en buitenland en met en zonder managementverantwoordelijkheid. In 2018 publiceerde ze *Voorbij de managementmaatschappij. De invloed van management op werk, democratie en vrijheid*. Onlangs verscheen daarvan een nieuwe, uitgebreide editie.

een overheidstaak is en wat aan de vrije markt kan worden overgelaten. Een organisatie als VNO-NCW probeert de ruimte op te rekken. Dan krijg je vragen als: is onderwijs een overheidstaak? En de drinkwatervoorziening of de infrastructuur? Je kunt uiteindelijk overal een financieel product van maken.'

**Wat zijn de gevolgen voor werknemers?**

'Hun activiteiten doen er minder toe. Kwaliteit is minder belangrijk geworden. Ze worden ook niet meer gewaardeerd om wat ze in het verleden voor een organisatie hebben betekend, maar alleen vanwege hun waarde in de toekomst. In het geval van ambtenaren zie je dat hun vakmanschap ter discussie staat: gaat het nog om hun kennis of moeten ze de minister naar de mond praten omdat alleen de financiële resultaten tellen? Door uitgekleden arbeidsvoorwaarden is het ook aantrekkelijker geworden om te zzz'p'en. Baanzekerheid bestaat niet meer en als je voor jezelf begint, ben je van veel gedoe af.'

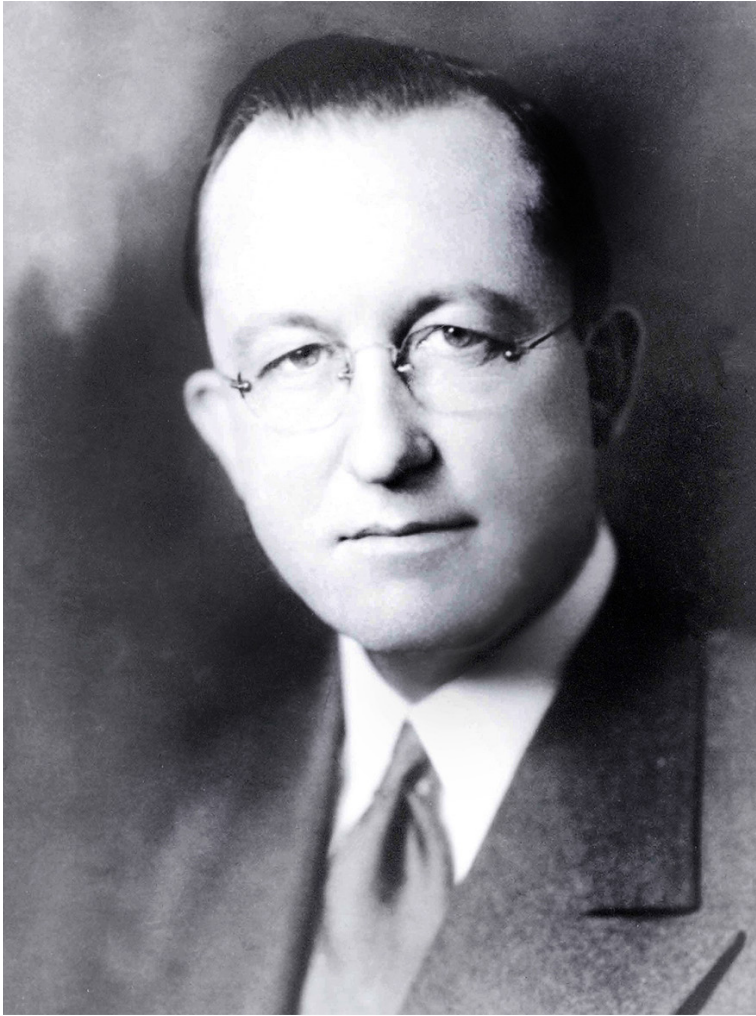
**Zijn er echt geen voordelen aan dit systeem?**

'Het heeft tot meer efficiency en doelmatigheid geleid, maar die slaan op den duur om in hun tegendeel. Alles is in ketens georganiseerd, waardoor niemand meer verantwoordelijk is voor het geheel. Niemand heeft overzicht. De pavlov-reactie van politici bij problemen is dat er geld tegenaan gegooid moet worden. Maar dat is niet altijd de oplossing. Vraag eerst aan mensen in het onderwijs en de zorg wat er nodig is. De werk- en regeldruk zijn er gigantisch. Ze kunnen niets meer zelf bepalen. Dat los je niet op met een zak geld.'

**Er is toch ook veel werk bij gekomen?**

'Ja, maar geen vaste banen. Het gaat vaak om flexibele banen van een paar uur. Complete Albert Heijn-filialen worden tegenwoordig door tieners gerund, die eigenlijk op school moeten zitten. Werkgevers dragen geen verantwoordelijkheid





meer voor al die tijdelijke krachten. De risico's zijn steeds verder naar beneden verschoven. Daar krijg je inkomensongelijkheid van.'

**Het aantal hoger opgeleiden neemt toe. Die willen natuurlijk allemaal manager worden en zich niet met de uitvoering bezighouden?**

'Op dat punt is een scheiding aan het ontstaan. Voor sommigen geldt dat zeker, en dat komt ook door het systeem. Fysiotherapeuten bijvoorbeeld verdienen relatief weinig; de winst gaat naar het bedrijf waarvoor ze werken. Dan is het aantrekkelijker om manager te worden. Maar ik zie toch ook dat mensen proberen te ontsnappen aan die manier van denken en kiezen voor werk dat bevredigend is.'

**Is managementdenken modegevoelig? Zijn 'woke' zaken als inclusie en diversiteit ook modes?**

'Je ziet verschillende constanten in het management, zoals streven naar efficiency, strategie-

James McKinsey,  
uitvinder van het  
managementdenken.  
Foto uit de jaren 30.

## 'Complete Albert Heijn-filialen worden gerund door tieners'

ontwikkeling en human resource management (hrm). Vooral hrm gaat steeds meer de kant op van het spirituele met cursussen yoga en aandacht voor zelfontplooiing. Ook voor managers zelf geldt dat; die volgen leiderschapscursussen om zich te verbeteren. Zaken als inclusie en diversiteit hebben te maken met de prikkels die hrm uitzendt om mensen aan te trekken. Op die manier laten ze zien dat hun bedrijf modern is en geen ouderwetse, masculiene onderneming betreft.'

**Wat is de zwakte van de financiële manier van denken?**

'Het is een virtuele manier van redeneren. De manager gaat uit van het doel dat hij wil behalen, maar dat kan mislukken. Dan ligt het altijd aan de omstandigheden, nooit aan de redenering. De leer staat niet ter discussie. Ik geef advies aan gemeenten en onderzoek dan niet alleen of een werkwijze doelmatig of het goedkoopst is, maar ik probeer na te gaan of het doel wordt bereikt. Worden mensen echt geholpen met een bepaalde aanpak? Daar gaat het om, en niet om de manier waarop de ketens in elkaar zitten. Mijn advies is altijd: kijk naar de werkelijkheid en laat die leidend zijn.' ●