



Waarheid of werkelijkheid?

De kleur pil van management consultants en commissarissen

Hans Strikwerda publiceert veelvuldig over strategie, organisatie en verandering en richt zich sinds een jaar oftien ook specifiek op corporate governance in de context van een veranderende economie. Behalve consultant en docent is Hans ook president-commissaris van Mercon Groep B.V. te Gorinchem en lid van het Audit Committee van het Ministerie van Defensie. We vroegen hem welke betekenis waarheidsvinding heeft voor toezichthouders en management consultants. Strikwerda introduceert drie benaderingen om met waarheid om te gaan in het licht van toenemende complexiteit van organisaties en van de economie.

door Hans Strikwerda

Waarheidsvinding is een term uit het procesrecht en verwijst naar het vaststellen van de feiten, in het bijzonder in het strafrecht, maar speelt ook bij de Ondernemingskamer. Management consultants hebben daarmee niet zoveel te maken, immers de filosofie van het ondernemerschap is het Amerikaanse pragmatisme, geformuleerd door de filosofen Charles Sander Peirce, William James en John Dewey (James, 1907). In het pragmatisme wordt waarheid gedefinieerd in termen van het praktisch nut er van. Zodat het pragmatisme wel wordt samengevat als: waar is wat werkt (nut heeft), en wat werkt (nut heeft) is waar. Helemaal zuiver is deze samenvatting niet, binnen het pragmatisme bestaan meerdere stromingen en genuanceerde opvattingen over epistemologie.

De Raad van Commissarissen is in die zin een concurrent van de management consultant dat bij wet (BW2: 140/250 tweede lid) het ook de taak is van de RvC het bestuur met raad terzijde te staan. Geldt die pragmatische opvatting van waarheid dan ook voor de Raad van Commissarissen? Bij wet heeft de RvC de taak toezicht te houden op het beleid (de strategie) en de algemene gang van zaken van de onderneming. Een strategie moet ex ante

worden beoordeeld, dat wil zeggen op een moment dat er nog geen feiten zijn die de juistheid van die strategie kunnen bewijzen. Een goede strategie is bovendien gebaseerd op ondernemerschap, op abductief denken, wat zou ook mogelijk zijn ook al heeft het zich nog nooit eerder voorgedaan en op re-conceptualisatie van situaties en nieuwe ontwikkelingen (Helfat & Peteraf, 2015). Een goede strategie gaat over het creëren van een nieuwe werkelijkheid. Daarop is van toepassing een inzicht geformuleerd door Peirce, hier in de formulering van Roger Martin (Martin, 2009, pp. 25-26):

'It is not possible to prove any new thought, concept, or idea in advance: all new ideas can be validated only through the unfolding of future events. To advance knowledge we must turn away from our standard definitions of proof — and from the false certainty of the past—and instead stare into a mystery to ask what could be. The answer will come through making a 'logical leap of the mind'. ... Abductive logic sits squarely between the past data-driven world of analytical thinking and the knowing-without-reasoning world of intuitive thinking (and conventions suffer both).'

De feitelijkheid van de algemene gang van zaken kan zo omvattend zijn dat er keuzes gemaakt moeten worden waarop te concentreren

Het ligt uiteraard anders in een situatie van *financial distress*, dan moet de (financiële) feitelijkheid nauwkeurig, volledig en onderbouwd gekend worden.

Toenemende complexiteit

Waar het gaat om het toezicht op de algemene gang van zaken binnen een onderneming kan een eerste benadering zijn dat die gang van zaken dan feitelijk gekend moet worden. Het kennen van die feitelijkheid, de waarheid op de werkvloer, in de bestuurskamer, is niet voldoende voor toezicht noch voor advisering. Immers, die feitelijkheid moet beoordeeld worden tegen normen van goed bestuur (artikel 9 BW2); beoogde doelen, efficiency, integriteit, goed werkgeverschap en goed werknemerschap (art. 611 BW7), redelijke belangenafweging, bescherming van waarden, wetten en voorschriften, duurzaamheid, gelijke rechten et cetera. De normen voor de algemene gang van zaken lopen sterk uiteen van economische wetmatigheden, juridische normen, niet-formele maatschappelijke normen, persoonlijke finale waarden, instrumentele waarden, van meer objectief en algemeen aanvaard tot persoonlijk/subjectief-visionair.

Daarbij speelt dat de feitelijkheid van de algemene gang van zaken zo omvattend kan zijn dat zowel in toezicht als advisering er keuzes gemaakt moeten worden waarop te concentreren. Dat vereist inzicht in wat voor een specifieke onderneming in specifieke omstandigheden de meest kritische processen en parameters zijn voor succes en continuïteit. Om daarin rake keuzes te maken is begrip nodig van de werkelijkheid van economische processen in termen van causale patronen. Managementboeken als *In Search of Excellence* en *Competing for the Future* laten – onbedoeld – zien dat succesvolle business modellen

en daaraan verbonden management en organisatiepraktijken zichzelf vernietigen vanwege de wederkerige relatie tussen empirie, modelvorming en ondernemend handelen, waardoor ondernemend handelen de aannames die ten grondslag liggen aan een (succes)model onderuit halen, los nog van de effecten van technologisch- en maatschappelijke ontwikkelingen (Hamel & Prahalad, 1994; Peters & Waterman, 1982). De kunst van ondernemen, dus ook adviseren en toezichhouden, is deze dynamische werkelijkheid te zien en te doorgronden. Dat wil zeggen te zien dat causale patronen, die overigens een niet-lineair karakter hebben, steeds wijzigen, soms snel, soms langzaam, soms navolgbaar maar vaker ook een spontaan karakter lijken te kennen. Maar voor dat zien en doorgronden zijn modellen en concepten nodig; we zien wat we geleerd hebben te zien en zijn geneigd dat wat daarmee in strijd is of er niet in past te ontkennen of te negeren. In de economische theorie wordt dan ook complexiteit als reëel fenomeen erkend; groei van productiviteit gaat gepaard met een toename van complexiteit, door verdergaande specialisatie van activiteiten en vakkennis, gespecialiseerd gereedschap, modulair ontwerp van producten, specifieke componenten, geografische spreiding van *supply chains* en dergelijke (Arthur, 1999; Hidalgo & Hausmann, 2009; Holt, Rosser, & Colander, 2011; Vercelli, 2007). De vraag is dan hoe we met die nieuwe, toenemende complexiteit omgaan in termen van waarheid. Daarin kunnen grofweg drie benaderingen worden onderscheiden.

Simpele regels en doormodderen

De eerste benadering bestaat uit het vasthouden aan eenvoudige vuistregels (zorg voor een positieve

liquiditeit, beschouw nooit meer dan drie alternatieven). Dit is gebaseerd op het feit dat het de mens niet gegeven is de totale werkelijkheid te kennen en dat managers observeren, interpreteren en besluiten op basis van een begrensde rationaliteit die gevormd is door de combinatie van de omgeving waarin ze werken (sector, markt, technologie, organisatie, etc.) en een beperkt vermogen om informatie te verwerken (Gigerenzer & Goldstein, 1996). Deze benadering werkte economisch gesproken uitstekend in de periode na WOII, waarin de technologische vindingen van het begin van de twintigste eeuw werden geëxploiteerd en er dus sprake was van incrementele veranderingen en simpele managementmodellen goed werkten. Vandaar dat deze benadering verwant is aan het incrementalisme, zoals dat bekend werd door het artikel van Charles Lindblom, *The Science of Muddling Through* (Lindblom, 1959). In het incrementalisme bestaan alle acties, reacties en veranderingen uit kleine stapjes op basis van het uitgangspunt dat niemand de complexiteiten van de samenleving, de overheid, van markten, van organisaties begrijpt, waardoor er geen ruimte kan zijn voor grootse en fundamentele veranderingen. Maar ook is een veronderstelling in het incrementalisme dat er geen sprake is van fundamentele veranderingen en dat complexe werkelijkheden geen probleem vormen zolang ze maar niet veranderen (Winner, 1975). Die veronderstelling ging in de jaren vijftig van de vorige eeuw redelijk op, maar zou verstoord worden door de technologische doorbraak van het geïntegreerde elektronische circuit (de digitale chip) en daarmee de digitale computer met een hoog en snel rekenvermogen, in het bijzonder na 1990, waarmee een nieuwe complexiteit zou ontstaan. In de woorden van Langdon Winner: *'When technological innovation begins to disrupt the incremental flow, the short circuiting of the intellect by complexity becomes a crucial fact.'* (Winner, 1975). Als in die nieuwe complexiteit, wat velen proberen, wordt

vastgehouden aan die oude simpele vuistregels kan er sprake zijn van overleven in die nieuwe complexiteit. Maar er is dan geen sprake van leren door het zich eigen maken van nieuwe concepten, er wordt hooguit van de eigen ervaring geleerd, met als gevolg *learning myopia* (Levinthal & March, 1993), resulterend in suboptimale prestaties en dus van overleving in marginale vorm binnen de machtsstructuren bepaald door de ondernemingen die de nieuwe complexiteit wel weten te benutten (Teulings, 2019). Dat deze benadering populair is, is deels omdat het geen intellectuele inspanning vergt en deels omdat niet iedereen de intelligentie heeft zich nieuwe concepten eigen te maken. Daarmee is er ook een markt voor simpele regels in complexe tijden (Eisenhardt & Sull, 2001; Gigerenzer, 2010; Sull & Eisenhardt, 2012). De pragmatische waarheid in deze benadering is die van de eigen zeepbel (Sloterdijk, 2003).

Cultuur als simulacrum

De tweede benadering om met de nieuwe, zich ontwikkelende complexiteit om te gaan is de vlucht in 'gedrag en cultuur' (Raaijmakers, 2015). Met het dominant worden van persoonsgebonden, niet-codificeerbare kennis verviel de werking van traditionele managementinstrumenten, in het bijzonder voor bureaucratische control. Op grond van de klassieke definitie van organisatiecultuur uit de jaren zestig van de vorige eeuw was er terecht meer aandacht voor de rol van cultuur in de coördinatie van activiteiten binnen de onderneming. Omdat die aandacht voor cultuur een substituuat werd voor de steeds slechter functionerende bureaucratische controltechnieken werd ook cultuur zo ingezet, in plaats van het te gebruiken voor verdergaande decentralisatie, het dragen van verantwoordelijkheid en het van onderop nemen van initiatieven, zoals de economische theorie dat voorschreef. Tegelijkertijd vond er een generatiewisseling plaats



in de advieswereld. De oudere generatie met een achtergrond in de gedragswetenschappen werd vervangen door die met een MBA-opleiding of een bedrijfseconomische opleiding. De oorspronkelijke functie en aard van cultuur raakt daarmee vergeten en mede onder invloed van de mediale cultuur worden begrippen als 'gedrag' en 'cultuur' in de woorden van de filosoof Baudrillard, *simulacra*, termen in de conversatie die niet meer verwijzen naar een bestaande werkelijkheid maar als niet-analytische tekens een eigen werkelijkheid vormen (Poster, 2001, p. 173). Het was Baudrillard die in zijn boek *Simulacres et Simulation* (1981) beweerde dat kennis onmogelijk is omdat er niet zoiets bestaat als waarheid; in de postmoderne samenleving bestaat voor de mens de wereld als gevolg van ICT en media, niet meer uit het interacteren met dingen, maar uit het interacteren met beelden, representaties, tekens, modellen (algoritmen, AI). Volgens Baudrillard is er dan ook geen absolute of objectieve waarheid te vinden. 'Er bestaat geen absolute waarheid' is dan ook bij een grote groep consultants een geliefde uitspraak. Opgesloten in deze simulacra wordt door de nieuwe generatie consultants en bestuurders niet gezien dat de functie en aard van organisatiecultuur zoals geformuleerd

door de psycholoog Edgard Schein (Schein, 1999) niet meer de werkelijkheid is in de huidige mediale, multi-etnische samenleving. In een mediale cultuur, waarin velen een hogere opleiding hebben genoten, leven in een multi-etnische samenleving met koppelteken-identiteiten, aan *job hopping* doen, meerdere banen tegelijk hebben en of zzp'er zijn, vervalt cultuur als collectieve programmering van het denken, impliceert innovatie van businessmodellen dat onbewust routines nu juist niet overgedragen moeten worden naar volgende generaties en geldt voor menig individu dat deze een kruispunt vormt van meerdere (organisatie) culturen. Uit elk daarvan assembleert het individu *memes* in de vorm van *gifs* die via sociale media worden verspreid, en creëert daarmee haar of zijn eigen cultuur (Blackmore, 1999; Shifman, 2014). De beschrijvingen van de complexere transgenerationale overdrachtsvormen in de vorm van de *field theory*, zoals in boeken als *Gaming: Essays on Algorithmic Culture*, *Protocol: How Control Exists after Decentralization* en *Overcode: Escapist Art in the Control Society*, worden in deze benadering niet gezien (Fligstein & McAdam, 2012; Galloway, 2004, 2006; Holmes, 2009). Aan deze groep consultants is de moraliteit van de film *The Matrix*

voorbijgegaan, dat kennis, ware kennis, belangrijker is dan aangename ervaring (het slikken van de blauwe pil; babbelen zonder consequenties over ‘gedrag en cultuur’) en dat onwetendheid slavernij is (Irwin, 2002).

Complexiteit erkennen en doorgronden

De derde benadering om met (de nieuwe) complexiteit om te gaan bestaat uit een combinatie van abstract denken, het reconceptualiseren van ontwikkelingen en situaties, het ontwikkelen van een vermogen tot *integrative thinking*, idem een hoge conceptuele complexiteit en het organiseren van informatie (Helfat & Peteraf, 2015; Lindsey, 2012; Martin, 2007). In deze benadering is de culturele meme de rode pil uit *The Matrix*. Deze praktijk van succesvolle CEO's heeft als kenmerken: *simplicity beyond complexity* en *they wade into complexity*, dat wil zeggen dat succesvolle CEO's de nieuwe complexiteit erkennen als de nieuwe werkelijkheid, onderkennen dat oude vuistregels niet meer werken, maar om een nieuwe pragmatische waarheid te creëren moet eerst die nieuwe complexiteit begrepen worden alvorens een nieuwe pragmatische eenvoud te kunnen definiëren (Martin, 2007; O'Toole, 1993). In deze benadering wordt gehoor gegeven aan de waarschuwing van de oude strateeg Igor Ansoff dat als het bestuur er voor terugdeinst de complexiteit van de onderneming en haar organisatie op het niveau te brengen van de nieuwe complexiteiten in de markt, dat het dan moet kiezen voor eenvoudiger, minder turbulente markten, maar daarmee ook voor minder groei, een zwak-

kere marktpositie en minder winst (Ansoff, 1984). Hierbij geldt overigens dat onderscheid gemaakt moet worden tussen objectieve complexiteit en subjectieve complexiteit. De meeste complexiteit zoals die wordt ervaren, zo schreef de grondlegger van het vak *administrative behavior*, Herbert Simon, is het gevolg van onvoldoende brede, diepe kennis (Simon, 1973). Vandaar ook dat een kenmerk van goede bestuurders (en dus ook adviseurs en commissarissen) is, dat ze veel, breed en diep lezen. Bij objectieve complexiteit gaat het over de economie, de toename daarin van niet-lineaire, multidimensionale causaliteiten, deze is niet reduceerbaar en we kunnen dagelijks in de krant lezen, ook steeds minder voorspelbaar. Ondernemers/bestuurders moeten in die economie keuzes maken en doen dat, de goede, door abstractie en reconceptualisatie. In deze abstractie en reconceptualisatie gaat het niet alleen over het weglaten van details, maar evenzeer om het opzoeken van nieuwe relevante details en veranderingen daarin die bestaande paradigma's omverwerpen (Strikwerda, 2014). Bijvoorbeeld wat de effecten en nieuwe mogelijkheden zijn van de sterk lagere kosten van informatie. Daarmee wordt ook onderkend dat de MBA-concepten zoals die in de twintigste eeuw voor doorbraken hebben gezorgd in de productiviteit, nu zelf vervangen moeten worden door nieuwe concepten willen we verder kunnen. Een beperkt aantal bedrijven ziet dit, handelt er ook naar met als gevolg een beduidend hogere productiviteit (een nieuwe pragmatische werkelijkheid), maar het overgrote deel van het bedrijfsleven ziet en doet dit niet (Andrews, Criscuolo, & Gal, 2015). Erger nog, er blijkt geen

Wat willen we en wat waarderen we, daar gaat het om in organisaties

knowledge spill-over te zijn van de zogenaamde *frontier firms* naar de rest, de kernfunctie van management consultants in het economisch proces (McKenna, 2006). Een van de oorzaken daarvan is dat consultants uiteraard wel die bedrijven bestuderen, maar dat doen door hun oude twintigste-eeuwse brillen en met het slikken van de blauwe pil, waardoor ze de nieuwe complexiteit niet kunnen zien en in hun verhalen naar anderen essentiële inzichten en onderdelen niet overdragen, waardoor hun beweringen hoe het werkt, niet bij anderen werken, ze begrijpen waarheid noch werkelijkheid. Ze zien niet dat met de nieuwe complexere werkelijkheid het scientific management nu overtroefd wordt door nieuwe vorm van management-denken, het *intellectual management*. Daarin geldt dat niet *data-driven* ondernemingen het winnen, maar *conceptually-driven* ondernemingen. Immers, zo schreef de filosoof Popper ‘... *the quest for certainty is a mistaken quest*’. En ook: ‘... *decisions pertain to facts, but are decided by values*’. Waarden, wat we willen en waarderen, kunnen niet afgeleid worden uit feiten (Popper, 1966, pp. 63-64).

Onder de moderne filosofen (o.m. Michel Serres) wordt, in tegenstelling tot Baudrillard's opvatting, wel erkend dat er een objectieve, buiten onze observatie, bestaande werkelijkheid bestaat, maar het kennen en beschrijven daarvan (waarheid in de betekenis van verwijzend naar een reëel bestaand ding of verschijnsel) is problematisch. Bovendien, als de uitspraak ‘er bestaat geen absolute waarheid’ waar is, dan is die uitspraak ook niet waar. Voor organisaties geldt dat er wel blote feiten bestaan, maar waar het om gaat is wat die betekenen en hoe causale patronen zich wijzigen. En vooral, wat willen we en wat waarderen we, daar gaat het om. Voor de bestuurder, de adviseur, de toezichthouder betekent dat onderscheid gemaakt moet worden tussen finale waarden, waar het uiteindelijk maatschappelijk om gaat, instrumentele waarden, hoe bereiken we dat,

en epistemologische waarden, met welke door ons nu niet veranderbare feiten hebben we rekening te houden. Dit impliceert een voortdurend ontwikkelen van kennis over dat en hoe causale patronen in de samenleving, in organisaties zich ontwikkelen.

Literatuur

- Andrews, D., Criscuolo, C., & Gal, P. (2015). *Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micro Evidence from OECD Countries*. Retrieved from Paris.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Arthur, W. B. (1999). Complexity and the economy. *Science*, 284(5411), 107-109.
- Blackmore, S. J. (1999). *The Meme Machine*. Oxford England ; New York: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review* (January).
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A Theory of Fields*. New York: Oxford University Press.
- Galloway, A. R. (2004). *Protocol: How Control Exists After Decentralization*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Galloway, A. R. (2006). *Gaming: Essays on Algorithmic Culture*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Gigerenzer, G. (2010). *Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty Evolution and Cognition* (pp. vi, 246 p.).
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650-669.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi:10.1002/smj.2247
- Hidalgo, C. A., & Hausmann, R. (2009). The Building

- Blocks of Economic Complexity. *PNAS*, 106(26).
- Holmes, B. (2009). *Escape the Overcode: Activist Art in the Control Society*. Eindhoven: Van Abbemuseum & For Whom/WHW.
- Holt, R. P. F., Rosser, J. B., & Colander, D. (2011). The Complexity Era in Economics. *Review of Political Economy*, 23(3), 357-369. doi:10.1080/09538259.2011.583820
- Irwin, W. (Ed.) (2002). *The Matrix and Philosophy: Welcome to the Desert of the Real*. Chicago, Ill.: Open Court.
- James, W. (1907). *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(Winter), 95-112. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486499>
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lindsey, B. (2012). *Human Capitalism: How Economic Growth Has Made Us Smarter-and More Unequal*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Martin, R. L. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Martin, R. L. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- McKenna, C. D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Toole, J. (1993). *The Executive's Compass: Business and the Good Society*. New York: Oxford University Press.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Popper, K. R. (1966). *The Open Society and its Enemies – Volume One: The Spell of Plato* (5th ed.). London: Routledge & K. Paul.
- Poster, M. (Ed.) (2001). *Jean Baudrillard – Selected Writings*. Stanford, Cal.: Stanford University Press.
- Raaijmakers, M. (Ed.) (2015). *The Supervision of Behaviour and Culture: Foundations, Practice & Future*. Amsterdam: DNB.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shifman, L. (2014). *Memes in Digital Culture*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Simon, H. A. (1973). The structure of ill structured problems. *Artificial Intelligence*, 4(3-4), 181-201. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6TYF-4810SCJ-1H/2/2a1d2760f17ecdab0541c9d0a3885df9>
- Sloterdijk, P. (2003). *Sferen* (H. Driessen, Trans.). Amsterdam: Boom.
- Strikwerda, J. (2014). *The Paradigms of Business Administration and the Concepts of the Balanced Scorecard and the Strategy Map*. 76. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2461789>
- Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2012). Simple Rules for a Complex World. *Harvard Business Review* (September).
- Teulings, C. (2019). Nederland moet niet lijdzaam toezien hoe ongelijkheid groeit door Amerikaanse IT-giganten. *Het Financieele Dagblad*, p. 25.
- Vercelli, A. (2007). Rationality, learning and complexity: from the Homo economicus to the Homo sapiens. In M. Salzano & D. Colander (Eds.), *Complexity Hints for Economic Policy*. Milan: Springer Verlag Italia.
- Winner, L. (1975). Complexity and Human Understanding. In T. R. La Porte (Ed.), *Organized Social Complexity: Challenge to Politics and Policy* (pp. xiv, 373 p.). Princeton, N.J.: Princeton University Press.
-