

AANWEZIGHEID

De enige reden om aan strategie te doen, is dat het je aanwezigheid in de organisatie geeft. Onthoud echter: aanwezigheid in de organisatie is afwezigheid in de wereld.

Is er een levendige strategische praktijk? Vanuit hoge en verre plaatsen wordt gewezen op efficiency, op betere performance, op kansen in de markt. Warm word je hier niet van. Te statisch en te statistisch voor zielen die hangen naar extase. Poolwinden waaien over het geanalyseerde resultatenlandschap. De onderkoelde focus op resultaten gaat vaak hand in hand met nietszeggendheid. Intellectuele verrukking is in het strategische domein ver te zoeken. Het gaat nooit over iets spannends. Weliswaar kan men, bijvoorbeeld op financiële markten, vol spanning wachten op de bekendmaking van de jaarcijfers van een bepaald bedrijf, maar daarna moet alles wat door de strategen in het bedrijf daarover gezegd mag worden even voorspelbaar zijn als het Nederlandse weerbericht. Na een slecht resultaat lezen of horen wij klanken uit de overbekende tantra's: reorganisaties worden aangekondigd, bedrijfsonderdelen in de etalage gezet, zondebokken gevonden, verdere bezuinigingen aangekondigd, enzovoorts. En dat alles uit naam van de strategie. BOEMBOEM.

Toch willen mensen zich in dit landschap begeven. Sterker nog, hele generaties jonge mensen worden op dit moment geschoold in strategisch denken, niet alleen in Nederland, maar vooral ook in het buitenland. In China of Colombia is men minder bezig met wetenschap of filosofie dan met bedrijfsstrategieën. Dat heeft iets griezeligs. Intelligente mensen zullen in de toekomst steeds vaker via *strategic planning* de problemen in de wereld te lijf gaan. Strategiegoeroe Henry Mintzberg drukte het niet lang geleden op een congres over managementopleidingen in Rotterdam als volgt uit: 'In feite exporteren we leiderschap zonder democratie.' We weten niet of dat overdreven is, maar Mintzberg verwijst zeker naar een onbehagen met al die strategie. Welke redenen zouden mensen kunnen hebben om zulke opleidingen te volgen? Wat kan hun bedoeling zijn? Werkt planning echt? Anders gezegd, wat kan de bedoeling van strategisch spreken zijn? Wat kan de bedoeling zijn van mensen die anderen in naam van strategie iets willen opleggen of duidelijk willen maken?

Wie zegt dat hij een strategisch plan heeft, geeft te kennen dat hij een belangrijk plan heeft en ook dat hijzelf belangrijk is, juist omdat hij dit plan heeft. Wat wordt hiermee bedoeld? Duizenden mensen maken plannen. We doen dat de godganse dag door: als ik dit doe, dan doen de anderen dat; als ik niets doe, dan zal ik doodgaan aan roken of steeds zwaarder worden; als ik geen **lijstje** maak, verlies ik het overzicht. De planning van het leven is iedereen bekend. Denk alleen maar aan het verfijnde gebruik van agenda's dat velen van ons kenmerkt. Niet

altijd hoort bij dit alles het idee van een strategie. Een agenda is een agenda en een lijst is een lijst: op zich is daar niets strategisch aan. Maar sommigen, dokters bijvoorbeeld, zeggen rokers en zwaargewichten dat ze een strategie moeten ontwikkelen om van hun problemen af te komen. Met het woord '**strategie**' geven ze aan dat het belangrijk is dat hun patiënten iets doen.

Zoiets moet ons te denken geven als het gaat om het gebruik van dit woord in organisatorische verbanden. Een medewerker kan een plan maken, maar hij kan ook een *strategisch* plan maken. Er is een wereld van verschil tussen beide. In het eerste geval zijn er niet veel pretenties: we gaan misschien wat overzichtelijker te werk als we inderdaad een lijstje maken of misschien gehoorzaam je wel als je een activiteitenoverzicht voor je baas opstelt. Zou deze medewerker echter het adjectief '*strategisch*' toevoegen, dan weet de baas dat zij niet zomaar een activiteitenoverzicht in handen heeft maar een *strategisch* activiteitenoverzicht. Wat zou zij denken over zo'n activiteitenoverzicht? We weten het niet. Maar zelf denken we dat het adjectief 'strategie' voornamelijk functioneert als een ondersteunend ornament: het moet hetzelfde effect hebben als de esthetisch opgedirkte *powerpoint*-presentatie. Dat ornamentele geeft het plan of de activiteit een cachet van gewichtigheid. En daardoor word ik, omdat ik het plan heb, vanzelf ook belangrijk. Misschien is dat wel de echte drijfveer van alle planning: het plan is niet zozeer belangrijk, maar ik ben belangrijk. Niet langer gaat het erom het belang van het plan zelf onder de aandacht te brengen, veeleer gaat het erom de mensen eraan te herinneren dat ikzelf belangrijk ben.

Veel van de taal die op strategisch terrein wordt gesproken, is zelfrefererend en heeft de bedoeling de eigen positie van de spreker tegenover anderen te verbeteren. Iedereen kan dus een strategische rol krijgen. Dit zou je de 'democratisering van de strategie' kunnen noemen, een thema dat inderdaad op de agenda is gezet door sommige managementgoeroes, ook al heeft het, zoals Mintzberg goed weet, niets van doen met echte democratie.

Jerzy Kozinsky heeft in zijn roman *Being There* (1972) op prachtige wijze laten zien dat ook mensen van buiten de organisatie, tuinmannen bijvoorbeeld, plotsklaps strategisch kunnen worden. Het boek gaat over een autistische tuinman die door een reeks van bizarre gebeurtenissen strategisch adviseur wordt van de Amerikaanse regering. Ofschoon hij alleen maar wetenswaardigheden debiteert over de tuin die hij jaren lang op orde heeft gehouden, krijgen zijn woorden voor iedereen in zijn omgeving, vooral voor de Amerikaanse president en zijn echtgenote, diepe filosofische betekenis. Er is een tijd van bloei en er is een tijd van neergang. Soms moet je de rozen kort houden. En als het stormt, moet je de zeilen reven. Dat soort niveau.

Maar zelfs al deze nietszeggendheid wordt bijzonder als je er een strategische lading aan geeft. Zo kunnen zelfs tuinlieden en personeelsmanagers zich vleien in

de gedachte dat ze iets te betekenen hebben. De titel *Being There* zouden wij daarom nog eens onder de aandacht willen brengen: aanwezig zijn, er zijn! De enige serieuze reden die we kunnen bedenken om je met strategie bezig te houden, is dat je aanwezigheid in de organisatie er plotsklaps toedoet. Hoe troosteloos de strategiewereld ook is, het zorgt ervoor dat je erbij hoort en dat je je in de gunst van de macht kunt wanen. Een gewone tuinman hoort er niet bij, een strategische tuinman wel.

Tussen de twee opties die wij hier centraal hebben gesteld – mijn plan is belangrijk en ik ben belangrijk – is in de praktijk natuurlijk nauwelijks verschil: wie zou van zichzelf durven te zeggen dat hij belangrijke plannen heeft maar zelf onbelangrijk is? Zoiets is misschien sympathiek, maar de claim dat het plan belangrijk is, kun je niet los zien van degenen die het plan hebben. Alles draait dus om het individuele belang. Door aan strategie te doen, geef je te kennen er toe te doen, geef je blijk van je aanwezigheid, laat je zien hoe belangrijk je bent. Het strategieland is helemaal niets anders dan een land waar mensen praten zonder zichzelf of anderen echt te geloven, maar wel met de bedoeling een strijd om belangrijkheid aan te gaan. Het is die strijd die zorgt dat de discussie, ook al is ze niet meer dan een reeks tantra's, nog steeds voortduurt. Strategie is iets relationeels. Wie zich waagt in deze wereld, vecht om zijn plaats in de pikorde. Of, beter nog; vecht om zijn bestaan in de organisatie. Wat zich daarbuiten afspeelt, is natuurlijk een heel ander verhaal.

BEDRIJFSKUNDE

Pseudo-academische discipline die managers probeert bij te brengen hoe ze strategisch succesvol moeten worden.

Richard Sennett is een beroemde socioloog. Hij is verbonden aan de New York University en aan de London School of Economics. In *Business Week* wordt hij omschreven als 'one of the countries most distinguished thinkers'. Sinds de vroege jaren zeventig schrijft Sennett veelgeprezen boeken over de invloed van werk en organisatie op het leven van alledag. In 1998 publiceert hij een dun boekje dat als een bom inslaat. Het heet: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. Zo'n titel maakt meteen duidelijk dat dit boek niet bijzonder positief gestemd is over de effecten van werk in hedendaagse organisaties op het leven van Jan en Alleman.

Wie de eerste pagina's leest, komt er snel achter dat de schijn niet bedriegt. De centrale these van dit boek is dat de kwaliteiten op het werk niet stroken met de 'the qualities of character'. Nu is het Engelse woord 'character' buitengewoon

lastig te vertalen, mede ook omdat het binnen de sociologie en psychologie een lange geschiedenis achter de rug heeft. Het is dus een beladen woord. Sennett heeft een zekere robuustheid op het oog die de mens verbindt met de wereld en die wereld kan men dan begrijpen als een combinatie van dingen en andere mensen. Karakter, met andere woorden, stelt je in staat aan te haken bij het leven als zodanig.

Dat karakter, beweert Sennett wordt uitgehold door kapitalistische geldwolven die, waar ze maar even de mogelijkheden zien, hun bedrijven weer eens ondersteboven gooien. Reorganiseren heet zoiets. Sennett beweert dat het leidt tot gevoelens van onzekerheid en machteloosheid en dat is voor mensen, die aan willen haken bij het leven als zodanig, niet fijn. De gevolgen op de werkvloer en daarbuiten zijn desastreus: angst, identiteitscrises, inkomensongelijkheid, zelfs uitholling van traditionele autoriteit (ouderschap, kerk, enzovoorts). Het reorganiseergedoe heeft, kort gezegd, desastreuze gevolgen voor de werkende mens en dus voor de maatschappij.

De reacties op Sennetts boek waren bijna zonder uitzondering lovend. Studs Terkel, vermaard historicus, winnaar van de Pulitzerprijs en auteur van het klassieke *Working* (1974) spreekt in een review over een 'vernietigend en buitengewoon noodzakelijk boek'. Een ander vermaard historicus, Eric Hobsbawm, noemt het boek 'mooi en ontroerend'. In de *New York Times Book Review* wordt *The Corrosion of Character* geroemd vanwege de mengeling van intellectuele en journalistieke stijlen. Maar niet alleen intellectuelen juichen. Ook in de bekende *business media* wordt Sennett de hemel in geprezen. De *Financial Times* spreekt van een 'briljant portret over de flexibele Amerikaanse werkplek in het tijdperk van re-engineering'. En in *The Economist* vraagt de recensent zich na lezing van het boek zelfs af: 'Wat doen we onszelf aan?' Wie zulke commentaren krijgt op zijn werk, moet wel glimmen van trots.

Toch was er in al de besprekingen over Sennetts boek een opvallende uitzondering. In 1999 gebruikte managementgoeroe en bedrijfskundige Michael Hammer het februarinummer van het tijdschrift *The Atlantic Monthly* om zijn gram te halen op Sennett. Hammer wordt over het algemeen gezien als de peetvader van re-engineering, een methode om organisaties radicaal en fundamenteel te veranderen. Dit verklaart misschien ook waarom hij zo verontwaardigd is over Sennetts boek. Dat laat zich – zie het commentaar van de *Financial Times* – immers ook lezen als een aanklacht tegen re-engineering. Maar Hammers reactie op het boek is werkelijk extreem te noemen. Er deugt in zijn ogen helemaal niets van. De managementgoeroe is razend. Sennett is een angstige ziel, die geen *open mind* heeft en bovendien ook nog eens niet op de hoogte is. De recensie wordt gelardeerd met woorden als 'ongefundeerd', 'willekeurig', 'onlogisch', 'onwaar' en 'irrelevant'. *Alles, werkelijk alles wat Sennett beweert, is onjuist.*

Dat komt omdat Sennett in de eerste plaats gewoon een hekel heeft aan het kapitalisme, in de tweede plaats geen oog heeft voor de subtiele veranderingen in hedendaagse organisaties op de werkvloer en in de derde plaats volledig mist dat niet managers of andere geldwolven de bazen zijn, maar **klanten**. Wie nu nog niet begrijpt dat onder invloed van die klant werkprocessen moeilijker maar ook leuker en uitdagender zijn geworden, heeft volgens Hammer gewoon een bord voor zijn kop.

Nu is dat leuke en uitdagende werk natuurlijk niet het resultaat van bewust ingrijpen geweest. Het is min of meer **toevallig**, preciezer gezegd, door 'serendipiteit' tot stand gebracht. Hammer laat zich hier, net als in zijn bestsellers over *re-engineering*, van zijn deterministische zijde zien. Juist vanuit dat determinisme trekt hij zijn vernietigende conclusie: Sennetts werkje is *academisch*. En inderdaad, een ergere conclusie is niet te trekken, want 'academisch' betekent hier zoiets als onbeduidend. En onbeduidend is Sennetts boek vooral omdat hij net doet alsof er nog iets aan valt te doen, alsof de grote veranderingsgolf in organisaties nog op een of andere manier valt terug te draaien. Dit suggereren is niet alleen 'ideologisch', maar zorgt er ook voor dat je niet in staat bent de juiste vragen in het vizier te krijgen.

Om te zien wat de juiste vragen zijn, is het goed om je eerst eens af te vragen wat de onjuiste vragen zijn. Een klein lijstje verkeerde vragen zou er als volgt uit kunnen zien: is het mogelijk die eindeloze veranderingsgolf een halt toe te roepen? Welke gevolgen heeft die veranderingsgolf voor het leven van mensen? Waar ligt er machtsmisbruik op de loer? Zijn die veranderingen goed of slecht? Dat zijn vragen die Sennett stelt en die hij, in ieder geval voor een deel, beantwoordt. Hammer vindt het verkeerde vragen en de antwoorden dus irrelevant. De goede vragen zijn volgens hem: hoe helpen we mensen in organisaties met veranderingen? Hoe gaan ze om met carrièreplanning? Kunnen we meer mensen dan nu het geval is enthousiast krijgen voor de veranderingen? Hoe maken we het werk zinvol van degenen die het moeilijk vinden om in teams te werken of die graag ondernemender willen worden? Alleen antwoorden op dit type vragen zijn relevant.

Het zal duidelijk zijn dat de betrokkenheid van de bedrijfskundige een andere is dan die van de socioloog. Maar in onze ogen is er meer aan de hand. Het gaat hier om meer dan alleen maar een conflict tussen twee professors die vanuit verschillende disciplines kijken naar de rol van organisaties. Het is niet al te moeilijk om je een voorstelling te maken van een recensie die Sennett zou hebben kunnen schrijven over een boek van Hammer. Zou hij niet soortgelijke terminologie ('irrelevant', 'ongefundeerd', enzovoorts) gebruiken? Zou hij niet tot een soortgelijke, zij het precies tegenovergestelde conclusie ('Hammer is gewoon een kapitalist') komen?

In ieder geval zijn er in de kritische organisatie- en sociologietijdschriften tal van recensies en artikelen over re-engineering verschenen waar dergelijke geluiden te horen zijn. We hebben hier dus te maken met een soort overeenkomst uit het ongerijmde.

Er zijn meer verrassende overeenkomsten. Sennett en Hammer maken gebruik van een rapportagestijl. Hiermee bedoelen wij dat beide auteurs graag mensen uit het bedrijfsleven aan het woord laten. In Sennetts boek horen we mensen uit allerlei grote bedrijven ach en wee klagen over het leven in organisaties. In Hammers boeken horen we mensen uit vaak dezelfde bedrijven de loftrompet steken over allerlei veranderingsinitiatieven in organisaties. Deze techniek – mensen aan het woord laten – gebruikt Hammer overigens ook in zijn recensie: hij laat talrijke personen, aangeduid met voornaam en eerste letter van de achternaam, aan het woord. Zij moeten eigenlijk het werk voor hem doen en de onzin van Sennett weerleggen. De recensie bestaat voor het grootste gedeelte uit citaten van mensen die wel gelukkig zijn met de veranderingen op hun werk. Natuurlijk, de verschillen in onderzoeksresultaten kunnen liggen aan onnauwkeurigheden bij de onderzoekers of aan bijvoorbeeld de wens van één van beiden om onderzoeksresultaten te verdraaien, maar misschien ook aan de veranderlijkheid van de ondervraagde subjecten. Wij denken evenwel dat die verschillen vooral voortvloeien uit de verschillende soorten vragen die gesteld worden door de socioloog Sennett en de bedrijfskundige Hammer. Eenvoudig gezegd komt het erop neer dat de eerstgenoemde zich meer richt op 'wat'- en 'wie-vragen', terwijl laatstgenoemde meer geïnteresseerd is in 'hoe-vragen'. Met zulke verschillende vragen ontkom je niet aan verschillende registraties of observaties. Daarmee worden ook verschillende doeleinden gediend. Bij de socioloog dienen die registraties en observaties ter ondersteuning van algemene hypothesen over bedrijfsleven, kapitalisme en maatschappij; bij de bedrijfskundige dienen die registraties en observaties veeleer het doel om mensen in organisaties te helpen. Je zou misschien kunnen zeggen dat de socioloog zijn registraties en observaties in eerste instantie voor zijn eigen discipline reserveert en in tweede instantie pas hoopt op een effect daarbuiten; de bedrijfskundige daarentegen lijkt zijn registraties en observaties al direct buiten de eigen discipline te brengen en wel in de richting van bijvoorbeeld **managers**, waarbij hij dan hoopt dat deze er op een of andere manier hun voordeel mee kunnen doen.

Hoe voorbarig dergelijke conclusies op basis van een enkele recensie en een enkel boek ook zijn, het kan geen toeval zijn dat uitgerekend een meer bedrijfskundig perspectief op een sociologisch boek leidt tot een uitgesproken negatief oordeel. Wij vermoeden dat in Hammers recensie een diepere waarheid over de bedrijfskunde als een bijzonder tak van wetenschap naar voren komt. Die diepere waar-

heid heeft alles met **succes** te maken. Het gaat in de bedrijfskunde niet om kritiek maar om succes. Wie kritisch is, doorkruist het intense verlangen van de manager naar fijne boodschappen. Geen wonder dus dat men wel eens spreekt van het succesevangelie dat het denken over management en organisatie doortrekt. Wie een willekeurige database met managementliteratuur raadpleegt en op zoek gaat naar literatuur over succes zal niet worden teleurgesteld. Honderden, duizenden artikelen, vaak ook afkomstig uit onder academici prominente tijdschriften, beloven succes. Meestal wordt dat succes gekoppeld aan de organisatie, maar een beetje goeroe wil ons ook doen geloven dat dit organisatorische succes heel makkelijk individueel succes wordt. Wie een succesvolle manager is, is ook een succesvol mens. En met succesvolle mensen is helemaal niets mis. Zelfs wie het *echte* evangelie erop na leest, zal merken dat Jezus, godenzoon en arme sloeber ineen, helemaal niets tegen succesvolle mensen heeft. Dit werd recentelijk beweerd in een blad dat bij uitstek een medium voor het succesevangelie is: *Harvard Business Review*. Bij de redactie van dit tijdschrift moet men het verontwaardigende idee hebben gehad dat sommige lezers van het blad succes misschien toch wel met zondigheid zouden kunnen verbinden. Er was in ieder geval aanleiding om een dominee te vragen hoe het met de morele en religieuze kwaliteit van succes gesteld is. Goed, was het antwoord dat dominee Peter J. Gomes in 2001 aan de lezers van HBR gaf. In zes bladzijden legt hij uit dat in het Nieuwe Testament tal van aanwijzingen te vinden zijn die duidelijk maken dat de goede boodschap ook een goede *business*boodschap is.

Zelden, heel zelden kom je artikelen tegen waarin gewaarschuwd wordt tegen succes. Natuurlijk zijn er verwijzingen naar de valkuilen van succes, meestal omschreven in termen van arrogantie, inertie of ijdelheid, maar dergelijke waarschuwingen dienen natuurlijk ook weer de goede of goddelijke boodschap. Het gaat er in dit type literatuur om, zelfs tegen alle denkbare schijn in, de schone gestalte van het succes zo fraai mogelijk en ook zo vaak mogelijk weer te geven. Wat succesvol blijkt te zijn geweest in de ene organisatie, moet omgesmeed worden tot een succesverhaal waar de andere organisatie van kan genieten. Zelfs blunders en fouten worden in deze verhalen onder noemers als 'foutentolerantie' aangevoerd als onvermijdelijke stadia op weg naar het grote succes. Niet alleen wordt de goede boodschap verpakt in verhalen, maar ook verwijzen ze naar een methode: het succes kan ook voor jou weggelegd zijn als je maar een bepaald plan doorloopt. Nu hoeft dat geen verbazing te wekken. Etymologen kunnen je uitleggen dat succes en methode elkaar veronderstellen. In het woord 'succes' zit een afleiding van het Latijnse '*cedere*' (voortgaan, doorgaan, enzovoorts) en voortgaan en doorlopen doe je bij voorkeur over een 'weg' (*hodos*, *meta hodos* = langs of via de weg). Aan een of meer uitgestippelde wegen is in het managementdenken, in zowel de academische als meer populaire variant ervan, dan ook geen gebrek.

Het effect van deze methodologieverslaving is natuurlijk dat de verslaafden er steeds meer van doordrongen raken dat succes tegelijkertijd **wonderbaarlijk** en volstrekt normaal is. Er is dus in dit managementdenken een wat paradoxale tendens tot mystificatie en normalisering. Succesverhalen moeten over het unieke en wonderbaarlijke gaan. Wie zou graag willen lezen of horen over wat niet bijzonder is? Tegelijkertijd mag het niet zo uniek en wonderbaarlijk worden dat het volstrekt onbereikbaar wordt voor de ander. Er zijn natuurlijk allerlei accentverschillen: de goeroe benadrukt wat meer het bijzondere, terwijl de 'serieuze' bedrijfskundige wat meer oog heeft voor het normaliserende. Bij de eerste uit zich dat in bijkans ongelooflijke succesverhalen waar concepten uit gekristalliseerd worden die succes beloven; bij de laatste uit zich dit meer in concrete aanbevelingen over wat gedaan moet worden of in allerlei empirisch onderzoek naar het succes van een bepaald concept.

De grens die we hier leggen tussen het 'populaire' en 'serieuze' discours is natuurlijk hopeloos vaag. Het punt is echter heel simpel: het bijzondere van succes kan alleen maar genormaliseerd worden door methodologie, receptuur en techniek. Om het nog maar eens te herhalen: *waar succes is, is een weg*. Zie hier wat Constantinos Markides, een bekende organisatiekundige, in 1999 beweert in een nummer van *Sloan Management Review* dat helemaal gewijd is aan strategisch management:

'Achter alle succesvolle bedrijven gaat een superieure strategie schuil. Het bedrijf zou deze strategie tot stand hebben kunnen brengen door formele analyse, door *trial en error*, door intuïtie of zelfs door mazzel. Het maakt niet uit hoe, want het punt is dat strategie de fundamenteen levert voor het bedrijfssucces. Wie ondernemerssucces wil begrijpen, moet de logica van succesvolle strategieën begrijpen. Zelfs achter de ongelooflijkste 'mazzelstrategieën' gaat een onderliggende logica schuil – een cluster van funderende principes. Wanneer managers gemakkelijk toegeven dat ze intuïtief tot een succesvolle strategie kwamen of op basis van een vaag idee de juiste keuze maakten, dan kunnen we achteraf altijd een logica achter de strategie opdiepen.'

Een buitenissige redenatie: de auteur lijkt immers te beweren dat er ook als er geen strategie is, toch strategie is. Zoiets riekt naar ontoelaatbare veralgemening: waar je ook kijkt, overal zie je hetzelfde, namelijk strategie. Zo ziet, zou de wetenschapsfilosoof Popper hierover hebben opgemerkt, Freud overal seks. Strategie verschijnt hier als een weg die mensen, bewust of onbewust, doorlopen. Het is misschien flauw om weer een beroep te doen op etymologie, maar van succes en methode naar strategie is een kleine stap: de strateeg is letterlijk de heerser (*agein*) van het plaveisel (*strata*). De kern van het bedrijfskundige ver-

toog bestaat derhalve uit een spel met wegen en in dat spel gaat het om de heilige drie-eenheid van succes, methode en strategie. Alleen door deze eenheid te respecteren, wordt het wonderbaarlijke verlost uit zijn onbereikbaarheid en wordt het uiteindelijk 'normaal'. 'Het normale' kent twee gezichten. In de eerste plaats moet er niet te veel gesjoemeld worden met de definitie van succes. De bekende strategiegoeroe Michael Porter is hierover bijzonder duidelijk geweest: succes is gewoon financieel-economisch succes. Wie het waagt succes los te koppelen van deze rationaliteit, beweegt zich simpelweg buiten het onderzoeksveld dat we strategisch management noemen en misschien wel helemaal buiten wat we *business theory* zouden kunnen noemen. Hier ligt in onze ogen dan ook de kern van Hammers bezwaar tegen Sennett: *The Corrosion of Character* vertelt niets over succes en alles over mislukking en is daarom simpelweg een irrelevante tekst. Weliswaar is er in de geschiedenis van de bedrijfskunde een enorme opreiking geweest van hoe je succesvol kunt worden: lang niet iedereen verwacht bijvoorbeeld nog veel heil van een zuiver rationele benadering, maar uiteindelijk moeten ook discussies over emoties en intuïties ondergeschikt gemaakt worden aan rationale en financieel-economische doelstellingen wil er althans sprake zijn van bedrijfskundige vertogen.

In de tweede plaats heeft 'het normale' als effect dat degene die geen succes hebben zichzelf als abnormaal zullen gaan beschouwen. Organisaties, die niet succesvol zijn, hebben dat aan zichzelf te wijten en zullen, om het tij te keren, een pijnlijke zelftransformatie moeten doorgaan. Dit kan zonder meer ook geëxtrapoleerd worden naar de mens in de organisatie. Wie niet succesvol is, moet de oorzaak bij zichzelf zoeken. Gebrek aan succes wordt op zowel organisatie-niveau als individueel niveau gedacht als *de weg kwijt* zijn. Er is hulp genoeg om de weg weer te vinden: handboeken, goeroeteksten, tijdschriften, cursussen, enzovoorts. Al deze teksten helpen je weer op de weg naar succes. Wie niet luistert, moet maar voelen. En wie de weg kwijt is, moet de oorzaak altijd bij zichzelf en nooit buiten zichzelf zoeken.

Zie hier een ander centraal kenmerk van Hammers kritiek op Sennett. Als de concurrentie te sterk wordt, klaag dan niet, maar concurreer harder; als de carrière dreigt te stagneren, klaag niet maar wordt ambitieuzer; als de cijfers tegenvallen, wijt het dan niet aan pech, maar doe er wat aan en beloof beterschap. De *strategische* omgeving is de *strategische* omgeving en daar valt verder niets aan te veranderen. Dit is determinisme *optima forma*. De werkelijkheid – stevast afgeschilderd als dynamisch, concurrerend en ongelooflijk hard – laat zich niet veranderen. Het enige wat je volgens dit pseudo-realisme kunt doen, is jezelf veranderen en dat kost pijn, maar voor wie bereid is tot pijn, lonkt de verlossing. Eén van de effecten van deze dubbele normalisering van het succes – haar financieel-economische bepaling alsmede de deterministische veronderstellingen die hiermee samenhangen – is dat in organisaties een enorme behoefte aan succes-

verhalen bestaat, want wie niet succesvol is, is abnormaal en geeft te kennen niet opgewassen te zijn tegen de hardheid van de omstandigheden.

Mark Zbaracki heeft in een artikel voor *Administrative Science Quarterly* (1998) op een indringende wijze laten zien dat met de normalisering van succes vooral ook een geweldige succesretoriek in organisaties zelf opkomt. Naar aanleiding van TQM-programma's in diverse organisaties signaleerde hij dat sommige mensen zich ergerden aan de *succes stories* van managers om de doodeenvoudige reden dat ze vonden dat er maar weinig verschil was tussen voor en na de verandering. Managers hebben evenwel geen keuze, zo stelt Zbaracki, omdat ze, willen ze hun positie in de organisatie kunnen rechtvaardigen, het geloof in organisatorische vooruitgang moeten handhaven. Zbaracki merkt hierover op dat dit en niets anders waarschijnlijk de belangrijkste voedingsbron voor management-hypes is. Die hypes wijzen mensen immers de weg.

Een vicieuze cirkel achtervolgt de bedrijfskunde: wie al te zeer gelooft in wegbewijzing, weet als het even niet meer klopt, zelf de weg niet meer en krijgt juist daardoor weer een sterkere behoefte aan wegbewijzing. Die wordt in de vorm van recepten, methodes en *tips & tools* met graagte door de bedrijfskundige aangebracht. Over de theoretische diepgang of de praktische bruikbaarheid zullen we het hier maar niet hebben.

BEOORDELING

Met het schrijven van de Apocalyps ontstond het idee dat we mensen moeten beoordelen. Organisaties zijn apocalyptisch in de zin dat alles en iedereen wordt onderworpen aan een beoordeling.

Wie schreef het evangelie en wie schreef de Apocalyps? Het evangelie is het gelukkige bericht. Het is vol van liefde. Christus, de zoon van God, is de belichaming van deze liefde. Hij geldt als de grondlegger van een waarachtige liefdesreligie. De Apocalyps is een heel ander verhaal. Hier is geen liefde maar macht aan het werk. Hier gaat het om oordeel, angst en dood. De Apocalyps is een boek dat niet verleidt met liefde en belofte. Het is, zoals Gilles Deleuze het in *Critique et Clinique* (1995) weergeeft, een boek bestemd voor zombies. Het is met andere woorden een boek dat alleen gelezen wordt door degenen die denken dat ze de hel op aarde zullen overleven. Twee zulke verschillende teksten kunnen niet door dezelfde persoon, zelfs niet door hetzelfde menstype, geschreven zijn.

De interesse gaat nu niet uit naar het liefdevolle, christelijke mensentype, maar naar de zombies. Hoe zit het met hen? Voor alles zijn zij collectief ingesteld. Dat betekent niet dat zij zich neerleggen bij de heerschappij of bij de macht. Zombies