Organisatie-advisering

Het zelfversterkend mechanisme *revisited*

Ir. Drs.F. Hordijk

1 Inleiding¹

Met mijn artikelen in dit blad, waarop de hiervoor afgedrukte brief een reactie vormt, heb ik niet de intentie gehad de conclusies te presenteren van empirisch onderzoek. Ik ben het met Eyzenga c.s. volledig eens dat in dat geval qua bewijsvoering aan geheel andere maatstaven zou moeten zijn voldaan. Met mijn bijdragen had ik primair het oogmerk een discussie aan te gaan met vakgenoten (collega-adviseurs), die de groei van de adviesbranche nog maar al te vaak 'verklaren' met nietszeggende tautologieën ('als de branche zo snel groeit, is er blijkbaar steeds meer behoefte aan dit type dienstverlening'). Alleen al om enig tegenwicht te bieden achtte ik het niet onverantwoord eens met een andere, bewust even suggestieve verklaring te komen. Met eenzelfde, even aanvechtbare benaderingswijze ontlokten de filosofen Illich en Achterhuis onder respectievelijk medici en welzijnswerkers een discussie op vaktechnisch-ethisch niveau. Hoe zinvol het is om ook inzake de adviesbranche een dergelijke discussie te voeren mag onder meer blijken uit de vele berichten over louter op geld beluste beunhaas-adviseurs, met de brokken waarvan ik meer dan eens ben geconfronteerd.

Naar aanleiding van de reactie van Eyzenga, Postma, Reezigt en Wichard, die ik als zodanig zeer op prijs stel, ga ik in het navolgende nader op een aantal aspecten in. In paragraaf 2 breng ik wederom de transactiekostenbenadering van O. E. Williamson te berde, waarvan in paragraaf 3 het element opportunisme wordt geconfronteerd met experimenten met het 'prisoner's dilemma'. Paragraaf 4 handelt over de verantwoordelijkheden van adviseurs en hun cliënten. In paragraaf 5 doe ik een voorzet voor empiri-

sche toetsing van het (vermeende) zelfversterkend mechanisme.

2 Williamson en de grensbepaling van organisaties

Oprecht jammer vind ik het feit dat Eyzenga c.s. in hun met veel verve opgestelde schrijven een groot aantal malen stellen dat er aan mijn werkwijze veel mis is, terwijl zij niet aangeven in welke richting nuancering, verbetering en/of onderbouwing mogelijk of noodzakelijk zou zijn. Met name hun kritiek op mijn toepassing van de transactiekostenbenadering had daarmee van veel groter belang kunnen zijn. Ook bij vraagstukken rond extern advieswerk wordt het object van onderzoek gevormd door de grensbepaling van organisaties, de fundamentele vraag 'zelf doen of uitbesteden' die in een breder kader het ontstaan van organisaties verklaart, waarvoor de transactiekostenbenadering een intrigerende denkstructuur biedt. Toepassing is juist in situaties waarin sprake is van andere dan simpele vraagstukken als 'gaan we de krant drukken bij de buurman of kopen we zelf een pers' aan de orde. Zowel theorie als praktijk verkeren echter nog in een stadium waarin opbouwende impulsen, bijvoorbeeld vanuit de wetenschap, hard nodig zijn.

Kwantificering, in de zin van het daadwerkelijk berekenen van transactiekosten of interne coördinatiekosten (Eyzenga c.s. stellen dat ik alles zou 'vertalen' naar een ordinaire 'rekening' van kosten en opbrengsten), is overigens in de denkstructuur van Williamson noch in die van mij aan de orde.

Ir. Drs. F. Hordijk studeerde Bedrijfskunde in Eindhoven (1987) en Economie in Tilburg (1990). Hij is werkzaam bij de Overheidsgroep van KPMG Klynveld in Den Haag. Hordijk schreef dit artikel op persoonlijke titel.

Ik refereer aan 'Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity' van E. Anderson en B. A. Weitz. In dit artikel wordt aan de orde gesteld in hoeverre het zelf uitvoeren van marketing-activiteiten is te prefereren boven uitbesteden.

Anderson en Weitz noemen onder meer uitgevoerd onderzoek naar 'make-or-buy' beslissingen bij de totstandkoming van een reclame-campagne. Bij een dergelijk proces – van tekstschrijven tot 'media-inkoop' – is sprake van een gecompliceerd en vaak langdurig proces, dat zonder veel moeite in relatief afgeronde fasen kan worden opgedeeld. De boodschap uit het onderzoek is duidelijk: maak bij dergelijke processen ten aanzien van elke fase een separate afweging tussen zelf doen en uitbesteden. Voer als organisatie zelf de werkzaamheden in de belangrijkste, creatieve fasen uit en schakel uitsluitend voor specifiek uitvoerende werkzaamheden externe hulp in. In de termen van mijn vorige artikel in dit blad zou aldus binnen de grenzen van het koop- of expertmodel worden gehandeld.

Voor wat betreft structuur en duur tonen veel adviesprocessen trekken van gelijkenis met het hiervoor gemoreerde ontwikkelen van een reclame-campagne. Hoewel de vergelijking op bepaalde

punten mank gaat (!) kan in dit verband bijvoorbeeld het zeer snel populair geworden adviseren bij het werven en selecteren van personeel worden genoemd. Ook hierbij kan een langdurig proces worden onderkend, opgebouwd uit een aantal fasen waarin steeds een bepaalde activiteit centraal staat (functie-onderzoek, werving, beoordeling en voorselectie, eindselectie, aanstelling en introductie, evaluatie). Deze structuur maakt het mogelijk het 'probleem' op te delen en als potentiële opdrachtgever beheersbaar te houden: in beginsel kan bij elke fase opnieuw de vraag 'zelf doen of uitbesteden' worden gesteld.

Om een indicatie te krijgen van de groei in advieswerk op het gebied van werving en selectie verrichtte ik in 1990 enig empirisch onderzoek. Uit steeds twee nummers van tien achtereenvolgende jaargangen van het blad 'Intermediair' bepaalde ik het relatieve aantal functies waarbij werving en selectie via een extern bureau plaatsvond.² Hoewel de beperkte reikwijdte van het onderzoek noopt tot een voorzichtig omgaan met de verkregen resultaten, is vastgesteld dat bij het sollicitatieproces voor hogere functies, voor zover dat zich afspeelt via advertenties, steeds vaker een gespecialiseerd bureau is betrokken. Het relatieve aantal hogere functies waarvoor werving en selectie plaatsvond met behulp

Figuur 1: Groei werving en selectie: waarden en trend

van een extern bureau steeg in de jaren 1980-1989 van ongeveer 15% tot ongeveer 30% (zie figuur 1).

Overigens hebben Anderson en Weitz in het genoemde artikel niet de pretentie een denkwijze te presenteren die in alle omstandigheden tot een juiste keuze tussen zelf doen en uitbesteden leidt, zomin als ik dat heb met de vragenlijst die mijn tweede artikel besluit. Anderson en Weitz zijn echter ontegenzeggelijk explicieter dan ik en bieden een theoretisch model '(...) for analyzing make-or-buy decisions and to stimulate empirical research in this area by describing a set of variables and proposed relationships'.

3 Over opportunisme en de economische werkelijkheid

In paragraaf 8 van mijn tweede artikel in dit blad bracht ik de kern van de transactiekostenbenadering van O. E. Williamson tot uitdrukking. Ik moge naar die paragraaf verwijzen en vooral de aandacht vestigen op figuur 4 (p. 343). Uit die figuur komt naar voren dat opportunisme – het meest cruciale begrip in de transactiekostenbenadering – vooral zal optreden in situaties waarin sprake is van grote onzekerheden en/of van transactiespecifieke investeringen. Uit het vervolg van mijn tekst spreekt zeker niet de stellingname dat alle organisatie-adviseurs altijd opportunistisch zullen handelen, zoals Eyzenga c.s. suggereren. Integendeel, in de lijn van Williamson tracht ik slechts aan te geven dat er opportunistisch handelende adviseurs *kunnen* zijn, met name in adviesprocessen waarin geen duidelijke relatie kan worden gelegd tussen de inspanning van de adviseur en het resultaat daarvan (onzekerheid) en/of waarin een situatie van afhankelijkheid dreigt te ontstaan (door specifieke investeringen).

Met de transactiekostenbenadering van Williamson is in het denken over marktrelaties een zeer grote stap voorwaarts gezet, in die zin dat op consistente wijze het beeld van de 'homo economicus', de rationele en altijd opportunistische beslisser, is verlaten. Uit experimenten met het 'prisoner's dilemma' mag blijken dat dit een realistische visie op de werkelijkheid is.

De kenmerken van het klassieke dilemma behoeven nauwelijks toelichting: indien het spel wordt gespeeld door twee rationele en opportunistisch handelende economische subjecten, dan is de uitkomst altijd rechtsonder. Beide subjecten zullen kiezen voor de optie 'verraad' omdat ze weten geëxploiteerd te zullen worden als ze zich coöperatief opstellen (zie figuur 2, met in de matrices de respectieve aantallen 'eenheden nut').

Figuur 2: Het prisoner's dilemma

	coöperatie	verraad
coöperatie	4 ; 4	0 ; 6
verraad	6 ; 0	2 ; 2

Een speler die, ondanks het gevaar uitgebuit te worden, toch kiest voor een coöperatieve strategie, kan in fraai Amerikaans worden aangeduid als een 'sucker'. Uiterst interessant is het om te weten hoeveel 'suckers' er in werkelijkheid blijken te zijn, een gegeven dat kan worden opgeleverd door het prisoner's dilemma daadwerkelijk te spelen. Figuur 3 representeert de resultaten van een kenmerkend experiment van 122 spelen (zie Frank, 1988).

Uit figuur 3 blijkt dat in 107 van de in totaal 122 ge-

Figuur 3: Het prisoner's dilemma experiment

	coöperatie	verraad
coöperatie	73	24
verraad	10	15

vallen, dat is 88%, ten minste één van de spelers voor een coöperatieve strategie koos. Kennelijk lopen er heel wat 'suckers' rond, klaar om te worden geëxploiteerd.

Een tweede experiment brengt nog meer duidelijkheid (zie wederom Frank, 1988). In dit experiment moeten twee spelers een bedrag verdelen (voor de eenvoud: f 100, –). De eerste speler mag een verdeling voorstellen; de tweede mag alleen beslissen of hij de voorgestelde verdeling accepteert of niet. Indien hij de verdeling afwijst, krijgt geen van beiden iets. Uitgaande van twee rationele beslissers die zich gedragen volgens de kenmerken van de homo economicus, die uitsluitend uit is op de maximalisatie van zijn eigen, individuele nut, mag verwacht worden dat de eerste speler een verdeling van f 99, – voor zichzelf en f 1, – voor de ander voorstelt. De tweede speler zal deze verdeling niet weigeren, omdat hij - vanuit zijn streven naar winstmaximalisatie - liever iets heeft dan niets. De resultaten van het experiment wijken sterk van deze verwachting af en zijn zeer opmerkelijk te noemen (zie tabel 1).

Tabel 1: Uitkomsten 'verdeel-experiment'

	Voorspelling	Uitkomst
Gemiddeld gevraagd door speler 1	99	67,1
Percentage 50/50 voorstellen	0	25,5
Percentage geweigerde voorstellen	0	21,5
Gemiddeld gevraagd door speler 1 in geweigerde voorstellen	100	85,3

Uit de twee experimenten volgt de conclusie dat veel mensen een voorkeur hebben voor een redelijke, in casu niet opportunistische omgang met elkaar. Kennelijk is sprake van een coöperatieve instelling, voortvloeiend uit een zekere emotionele gesteldheid, die maakt dat veel marktpartijen ten eerste op redelijke wijze wensen te handelen en ten tweede bereid zijn 'opportunisten' te straffen. Een dergelijke emotionele gesteldheid hoeft geen nadeel te zijn. Integendeel, zonder al te veel voorstellingsvermo-

gen kan worden gesproken van een 'asset' dat de desbetreffende personen in staat stelt economische relaties aan te gaan die voor opportunisten niet toegankelijk zijn. In een wereld waar 'redelijken' een sterke voorkeur vertonen voor het doen van zaken met elkaar blijft voor opportunisten slechts dezelfde mogelijkheid over, waardoor de laatsten – uitsluitend zij – bij het aangaan van marktrelaties altijd zullen uitkomen in de rechter benedenhoek van het prisoner's dilemma.

Aldus gebiedt de realiteit om (ook) op een andere wijze over economische relaties te denken dan volgens de beginselen van de 'homo economicus', die zich zonder enige emotie – vreugde noch verdriet, morele instemming noch verontwaardiging – op de markt begeeft. Dit geldt uiteraard ook voor de adviesbranche. Hoewel er velen zijn die al dan niet bewust opportunistische trekken vertonen, is het maar zeer de vraag of er enig bestaansrecht is voor adviseurs die met uitsluiting van alle andere aspecten naar de maximalisatie van hun eigen, individuele nut streven.

De hang naar stabiele relaties, naar het 'geven en nemen' van risico's als het gaat om marktrelaties in de adviesbranche, komt treffend tot uitdrukking in het eerder aangehaalde artikel van Anderson en Weitz: 'In addition, market relationships are not always cold, calculative, arm's-length arrangements in which parties are looking for chances in opportunistic behaviour. Efficient relationships develop between independent parties in this manner because business people have a reputation to protect (...) and people involved in transactions insist on introducing satisfying, trust-based elements to their dealing'.

Zonder twijfel is het juist de vorenbeschreven 'andere' economische werkelijkheid die de vier briefschrijvers heeft geleid tot hun als zodanig volkomen juiste constatering dat wederzijds vertrouwen, in plaats van wantrouwen, de basis voor succesvol advieswerk vormt. Hun *cri-de-coeur* als het gaat om de 'pathologisch-schizofrene vorm van achtervolgingsangst' die in mijn redenering zou schuilen, wordt er echter niet door bevestigd. Integendeel: hoewel mag worden geconcludeerd dat economische subjecten in het algemeen redelijk zijn, komt ook naar voren dat er opportunisten bestaan die het

in bepaalde omstandigheden niet zullen nalaten schade toe te brengen aan 'suckers'. In de economische realiteit zijn sommige adviseurs in staat zonder scrupules informatie achter te houden of te verdraaien, zich niet aan hun woord te houden of anderszins bedrog te plegen. In situaties waarin sprake is van grote onzekerheden en/of van specifieke investeringen is de kans op opportunistisch handelende adviseurs het grootst en juist in die omstandigheden benadrukt mijn vragenlijst het alternatief 'zelf doen'.

4 Verantwoordelijkheden van adviseurs en hun cliënten

In mijn tweede artikel in dit blad legde ik de verantwoordelijkheid voor het zelfversterkend mechanisme in de adviesbranche nadrukkelijk aan de kant van de advieszoekers, in mijn termen bij 'organisaties die te 'laconiek' tot het inschakelen van externe hulp besluiten'. Vanzelfsprekend ben ik het met Eyzenga c.s. eens als zij stellen dat de cliëntorganisatie uiteindelijk de macht bezit de samenwerking met een (specifieke) adviseur te beëindigen. Er zijn echter organisaties die zich zodanig van externe hulp afhankelijk hebben gemaakt, dat zij mogelijk nog wel kunnen besluiten een bepaalde relatie te verbreken doch niet in staat zijn op eigen kracht verder te gaan. Ter illustratie mag het voorbeeld dienen van een verzelfstandigde instelling, waarover ik tijdens mijn studie in Eindhoven vernam. De desbetreffende instelling diende in korte tijd een administratie te ontwerpen, op te zetten en te gaan voeren. Voor de periode van een jaar schakelde men tien medewerkers van een accountants- en adviesbureau in, die met de twee na verzelfstandiging overgebleven 'eigen' administrateurs voortvarend aan de slag gingen. Het management constateerde tevreden dat er snel vooruitgang werd geboekt en verlengde na een jaar het contract met de externe dienstverlener, die de instelling inmiddels ook op aspecten als EDP-auditing en fiscale advisering als cliënt had gekregen. Halverwege het tweede jaar stapte één van de twee eigen administrateurs over naar de dienstverlener in kwestie; hij kreeg bij zijn nieuwe werkgever te maken met veel betere arbeidsvoorwaarden. Bovendien zou er voor hem niets veranderen: het management van de instelling zou hem vanaf de

dag van zijn formele overstap voor langere tijd gaan inhuren... Tegen het einde van het tweede jaar vonden enkele vennoten van het accountants- en adviesbureau de situatie absurd worden. Zij boden het management van de verzelfstandigde instelling aan hen te helpen met een wervings-, selectie- en opleidingsprogramma en wilden de inzet van hun kant binnen enkele maanden drastisch gaan beperken, om aldus de verhouding tussen 'internen' en 'externen' weer redelijk te doen worden. Geen sprake van, zo reageerde het betrokken management, onze administratie begint nu eindelijk te worden wat het zijn moet. Met als toevoeging: als jullie minder mensen willen gaan leveren, gaan wij met de gehele opdracht naar een ander bureau. De vennoten van het betrokken kantoor hadden geen andere keuze dan verlenging van het contract, in volle omvang, voor een derde jaar.

De moraal van het voorgaande is dat de twee betrokken partijen zich in een afhankelijkheidspositie hebben gemanoeuvreed, waardoor in termen van Williamson een situatie van 'small numbers' is ontstaan. Hoewel in de onderhavige situatie sprake is van de door Eyzenga c.s. naar voren gebrachte tweezijdige afhankelijkheid, waardoor opportunisme niet zal optreden, is de situatie allerm minst ideaal te noemen.

In de discussie die ik met mijn artikelen heb beoogd, zou ik graag worden geconfronteerd met adviesbureaus die in omstandigheden als hiervoor beschreven de door hun cliënt aangelegde druk denken te weerstaan. Hoeveel bureaus zouden in een dergelijke situatie uit vaktechnisch-ethische overwegingen daadwerkelijk een einde aan de relatie maken?

5 Naar empirische toetsing van het 'zelfversterkend mechanisme'

Eyzenga, Postma, Reezigt en Wichard stellen terecht dat mijn artikelen empirische onderbouwing missen. Behalve het statement dat wetenschappelijk discussiëren daarom niet mogelijk is – naar mijn mening een aanvechtbaar standpunt, zoals nog zal blijken – geven zij echter niet aan waarom en in welke richting zij een dergelijke onderbouwing zouden wensen. Laat ik daarom zelf enkele aanwijzingen geven. Ik passeer daarbij de kritiek die de

schrijvers in hun punt 3 leveren op de onderbouwing van een aantal beweringen in mijn artikelen, omdat ik geen motivering zou weten voor onderbouwing van een strophe als 'gesteld kan worden dat de 'hardheid' van organisatie-adviezen recht-evenredig afneemt met het toenemende abstractieniveau van die adviezen'. Kennelijk eisen de auteurs dat bij elke uitspraak in elk artikel op wetenschappelijk niveau de cyclus hypothese – empirisch onderzoek – toetsing is doorlopen, een eis die mij onredelijk en vooral onwerkbaar voorkomt.

De vraag naar het doel van empirische onderbouwing van mijn stellingen laat zich, met het oog op de door mij gewenste discussie, het gemakkelijkst beantwoorden door aan te geven vanuit welk gezichtspunt een dergelijke onderbouwing *niet* nodig en zelfs niet mogelijk is. Dat is het geval als getracht wordt het antwoord te vinden op vragen met een normatief karakter, vragen in de zin van 'hoe moet een advieszoeker zich opstellen' en 'in welke omstandigheden kan een adviseur bezwijken voor opportunistische verleidingen'. Ethiek laat zich niet door empirie leiden.

Wat resteert is weliswaar voldoende om voor empirisch onderzoek te pleiten doch kan slechts leiden tot meer inzicht in de materie, niet tot een daadwerkelijke bijdrage aan de door mij voorgestane discussie. Het gaat in casu om de vraag waar de groei in de adviesbranche vandaan komt (het toetsen van het *ontstaan* van het door mij geponeerde zelfversterkend mechanisme) en om de vraag of de groei in de adviesbranche als zodanig een verklaringsgrond voor verdere groei is (het toetsen van de *werking* van het mechanisme).

Overigens is tot op heden geen enkele visie op de omvang van het aantal adviseurs in ons land – culminerend in veel gebezigde uitspraken als 'Nederland kent de hoogste adviseursdichtheid in Europa' – op meer dan een (gekleurde) interpretatie van ontwikkelingen gebaseerd. In die zin ben ik het met de schrijvers van de brief eens dat er aan gericht empirisch onderzoek een grote behoefte bestaat.

Bij het speuren naar het ontstaan van het (vermeende) mechanisme wordt een goede grond voor empirisch onderzoek geboden door het kennelijke onvermogen in grote organisaties om intern in de

ontwikkeling van management-potentieel te voorzien, waardoor meer dan men zelf liefheeft een beroep op externe krachten moet worden gedaan. Heel expliciet komt dit onvermogen tot uitdrukking in een artikel van C. R. Niessen. In *Ambtenu* schreef hij het volgende: 'Intussen zijn aan het binnenhalen van externe adviseurs ook nadelen verbonden, die niet iedereen in alle scherpte ziet. (...) Het regelmatig inhuren van externe adviseurs is niet bevorderlijk voor de ontwikkeling van interne deskundigheid en ervaring op het gebied van het leiden van projecten en het fungeren als interimmanager. En juist omdat die expertise niet aanwezig wordt geacht, worden er van buiten managers en adviseurs binnengehaald. (...) De Rijksdienst zou er goed aan doen, uit de vicieuze cirkel te geraken, waarbij externe adviseurs worden ingehuurd omdat interne deskundigheid niet aanwezig is, terwijl interne deskundigheid niet de kans krijgt om zich te ontwikkelen doordat steeds externe adviseurs worden binnengehaald.'

Als we mogen afgaan op de mening van management-'goeroes' als Mintzberg, Moss Kanter en Peters heeft de structuur die van oudsher bijna iedere organisatie kenmerkt, de hiërarchie, zichzelf overleefd. Zolang de traditionele hiërarchie in stand wordt gehouden, blijven managers noodgedwongen betrokken bij vraagstukken die in de huidige omstandigheden niet tot hun aandachtsgebied zouden moeten behoren. Met de toenemende complexiteit van de omgeving worden de grenzen van het menselijk bevattingsvermogen snel overschreden (vergelijk de bekende *bounded rationality* in de visie van H. A. Simon), waardoor grote onzekerheden het gevolg zijn. Hoe vreemd is de stelling dat in die omstandigheden, met een fraaie brochure van een organisatie-adviesbureau in de hand, de stap in de richting van het inschakelen van een externe deskundige (te) snel is gezet?

Met het voorgaande als uitgangspunt kan als volgt een aanzet worden gegeven tot empirische toetsing van zowel het ontstaan als de werking van het (vermeende) mechanisme:

– Formuleer één of enkele bondige hypothesen. Bijvoorbeeld: *Het zelfversterkende mechanisme van organisatie-adviesing komt met name voor in grote, traditioneel ingerichte organisaties.*

- Beantwoord vervolgens twee vragen. *Welk inhuurbedrag vertonen kleine en/of 'platte' organisaties in de loop der tijd? Welk inhuurbedrag vertonen grote en/of traditioneel/hiërarchische organisaties in de loop der tijd?*

Na (werk)definiëring van de te hanteren begrippen dient in een representatief aantal representatieve organisaties te worden gezien in welke mate, bijvoorbeeld gedurende de laatste tien jaren, organisatie-adviseurs zijn ingeschakeld respectievelijk zijn heringeschakeld.

Het mag duidelijk zijn dat het antwoord op de vraag 'wat is een organisatie-adviseur' in dit kader de belangrijkste definitie vormt. Door de niet-aflattende inflatie van rangen, titels en functie-aanduidingen in ons land bevindt zich in een gezelschap van enige omvang tegenwoordig al snel een aantal 'adviseurs', waarbij de fractie professionele organisatie-adviseurs, bezig met dat vak als zodanig en (in hoofdzaak) niet met aanverwante werkzaamheden als opleidingen of automatisering, relatief gering is.

Ga gelijktijdig na aan welk adviesmodel – koop- of exportmodel, procesmodel, model van dokter en patiënt, politiek model – de kenmerken van de desbetreffende adviesprocessen het meest voldoen. Met behulp van de hypothese kan men aldus toetsen of er een relatie bestaat tussen de wijze van inrichten van adviesprocessen en het optreden van iatrogenese in de zin van een 'zelfversterkend mechanisme van organisatie-advisering'.

6 Afsluiting

Op de inhoud van mijn beide artikelen over advieswerk in dit blad had ik eerder op een reactie uit de advieswereld dan uit de wetenschap gerekend. Dat wil niet zeggen dat ik de brief van Eyzenga c.s. niet waardeer. Integendeel, ik ben hen dankbaar voor het in hoofdlijnen aangeven van de punten waarop mijn redenering in hun visie (nog) onvoldoende draagkracht heeft. Als ik daaraan niet zelf toekom, hoop ik dat anderen in de nabije toekomst op de door hen genoemde punten een aanzet kunnen geven.

Ik ben nog steeds benieuwd naar reacties uit de advieswereld doch verwacht niet langer dat die zullen komen. In dit opzicht schatte Hans Achterhuis, de filosoof op wiens ideeën met betrekking tot de welzijnszorg ik zoals bekend mijn visie op de advieswereld mede baseerde, de situatie juist in toen hij in *Het Parool* reageerde op mijn eerste bijdrage aan dit blad³: 'Als buitenstaander in deze branche kan ik overigens niet overzien in hoeverre Hordijks analyse, die vooral op gegevens uit de vakliteratuur gebaseerd is, klopt. Voorlopig ben ik, overigens net als de auteur zelf, benieuwd naar reacties uit de advieswereld. Daarin komen dan hoop ik ook meer feitelijke gegevens boven tafel. Want die ontbreken nu nog grotendeels in Hordijks aanklacht. Maar misschien vraag ik, weer als buitenstaander, hier te veel. Het welzijnswerk dat ik onderzocht was een zeer toegankelijke sector die open stond voor (zelf)kritiek. Voor zover ik dat kan beoordelen is dat voor het organisatie-advieswerk nauwelijks het geval. Als het echter niet zou proberen de aanval van Hordijk te pareren, en zijn kritische vragen te beantwoorden, laadt het onherroepelijk de verdenking op zich dat er veel van diens stelling op waarheid berust.'

Literatuur

- Anderson, E. en B. A. Weitz (1986), 'Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity', in *Sloan Management Review*, vol. XXVII-spring.
- Frank, R. H. (1988), *Passions within reason*, Norton & Company, New York/London.
- Niessen, C. R. (1989), 'De positie van externe managers', in *Ambtenaar* (Ministerie van Binnenlandse Zaken), nr. 3.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1986), *The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York.

Noten

- 1 De auteur is Dr. J. A. C. de Haan (Katholieke Universiteit Brabant, Faculteit der Economische Wetenschappen) zeer erkentelijk voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit artikel. Uiteraard is uitsluitend de auteur verantwoordelijk voor de inhoud.
- 2 Eerder, in beknopte vorm, gepubliceerd in *Gids voor Personeelsmanagement*, 69e jaargang nummer 3, maart 1990.
- 3 'De welzijnswerkers werden adviseurs'. *Het Parool*, 20 januari 1990.