

## The peter principle - why things always go wrong

Het favoriete boek van Peter de Wolff

**Maandelijks beschrijft een lezer van 'de Accountant' die ene vakinhoudelijke publicatie die hem of haar het meest heeft beïnvloed of dat managementboek dat in het geheugen staat gegrift. Deze maand: Peter de Wolff, consultant De Wolff & Spee Consultancy en docent accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam.**

In de controlepraktijk kom je in aanraking met veel soorten organisaties. Ondernemingen, non-profits, overheidsorganisaties enz. Je ziet hoe een organisatie werkt, de sterkten en de zwakten. Mensenwerk. Je vraagt je daarbij nogal eens af wat de oorzaak is van zwakke schakels in een organisatie. In veel managementliteratuur is het antwoord daarop niet te vinden. Wel vaak juichende verhalen over het succes dat een organisatie dankzij allerlei fraaie managementtechnieken heeft behaald. Succes dat overigens na een zeker aantal jaren nogal eens verdwenen blijkt te zijn. Totdat ik, al weer heel lang geleden, het boek van Laurence J. Peter en Raymond Hull: *The Peter Principle* in handen kreeg. De met veel humor en een groot aantal praktijkvoorbeelden geardeerde analyse van de oorzaken van het falen van hiërarchisch gestructureerde organisaties. *The Peter Principle* stelt dat in een hiërarchie - ongeacht of het nu om een bedrijf, een non-profit, een politieke partij, een onderwijsinstelling of een overheidsorganisatie gaat -



FOTO: SIMONE VAN ES

iedere medewerker de kans heeft (of beter: het risico loopt) een functieniveau te bereiken waarvoor hij of zij niet voldoende capaciteiten heeft. Een niveau dus waarvoor de medewerker in feite 'incompetent' is. Hoe komt dat? Omdat men in hiërarchische structuren de geschiktheid voor een hogere positie vaak beoordeelt op basis van de prestaties in de huidige functie. Als die goed zijn, kan er promotie volgen.

Totdat het tegendeel wordt bewezen, maar dan is het meestal te laat. Het 'niveau van incompetentie' van de medewerker is bereikt. Met alle kwalijke gevolgen van dien, niet alleen voor het individu maar ook voor de organisatie als geheel. Het kan leiden tot een slecht werkende of zelfs disfunctionerende organisatie als het aantal incompetente medewerkers een kritische massa bereikt. Dat klinkt somber, maar er is hoop! *The Peter Principle* beschrijft ook de verdedigingsmechanismen van individuen en organisaties tegen het risico van incompetentie. Zoals daar zijn het voorwenden van minder goed functioneren door capabele functionarissen die niet willen stijgen naar het niveau van incompetentie en het door de organisatie wegpromoveren van incompetente medewerkers.

Alhoewel voor het eerst gepubliceerd aan het einde van de jaren zestig, lijkt de *The Peter Principle* nog niets aan actualiteit ingeboet te hebben. Kijk maar om u heen!

*The Peter principle*, Laurence J. Peter and Raymond Hull, Souvenir Press, ISBN 0285502557

### Favoriet algemeen

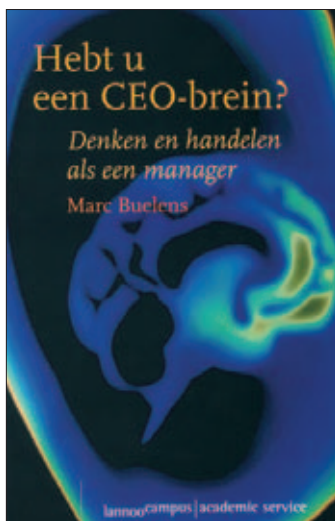
De ondergang van de familie Boslowits (1964) van (toen nog) Gerard Kornelis van het Reve. Het sobere en aangrijpende verhaal over een joodse familie in oorlogstijd.

## Van de bibliotheek: KIC online

Een van de nieuwe functionaliteiten van het nieuwe catalogussysteem van de bibliotheek (zie ook het artikel 'Snelle vakinformatie via pc' in het novembernummer) is de mogelijkheid van het instellen van een wekelijkse e-mailtendering. Dit werkt als volgt: u selecteert in het linkermenu 'Mijn attenderingen', vervolgens zoekt u via het zoekscherm naar onderwerpen

waarover u informatie wenst te ontvangen, selecteert de gevonden trefwoorden en bevestigt in de rechterkolom uw keuze. U ontvangt dan eenmaal per week een e-mail met de in die week toegevoegde publicaties over de opgegeven onderwerpen. Erg makkelijk als u een bepaald vakgebied wilt bijhouden of bijvoorbeeld voor studenten die een aantal maanden

met een scriptie bezig zijn en in die tijd de ontwikkelingen rondom het gekozen thema willen bijhouden. De instellingen kunt u altijd weer wijzigen of verwijderen door terug te keren naar 'Mijn attenderingen'. Inloggen op de nieuwe catalogus kan via de homepage van de bibliotheek op de nivra-site: <http://www.nivra.nl/Dienstverlening/Bibliotheek>.



### Ceo-brein

De slimste van de klas hoeft nog niet de beste manager te zijn. Dat is ongeveer het idee achter dit boek, waarin wordt gezocht naar de eigenschappen die daar wel voor zorgen. Je moet in elk geval kunnen organiseren en plannen. Misschien hebben vrouwen daarom wel een sterker ceo-brein, is een van de suggesties. Werkverslaving, macht, gezond verstand en domme beslissingen en de vraag 'is management oorlog?', van alles komt voorbij. Verdere pogingen tot het samenvatten van dit boek doet geen recht aan de inhoud. Die is een geslaagde combinatie van wetenschap, eigen inzichten en serieuze analyse door de auteur, docent management aan de Universiteit van Gent. En dat alles geschreven in een toegankelijke, sprankelende, bij vlagen humorvolle maar nooit 'vrijblijvend babbellende' stijl, die tot voorbeeld kan strekken voor heel veel andere auteurs op dit terrein.

Hebt u een ceo-brein?, Marcus Buelens, Academic Service, ISBN 90-744-3206-X



### Accountants en ethiek

Accountants en ethiek vormen ontegenzeggelijk een actueel onderwerp. De auteur van deze door het Schotse 'instituut' gepubliceerde (literatuur)studie, hoogleraar *social and ethical accounting* aan de universiteit van Glasgow, gaat er intellectueel flink tegenaan. Verwacht dus geen handzame uiteenzetting over regelgeving. Psychologen, sociologen, filosofen en vele anderen die over de ontwikkeling van *professions*, individuele professionals en maatschappelijk belang hebben geschreven, komen voorbij. Dat betekent niet dat praktische handvatten voor het beroep ontbreken. Sterker, de auteur doet drie concrete aanbevelingen die kunnen bijdragen aan het verankeren van een maatschappelijke houding en ethiek binnen de accountancy. De eerste is een interdisciplinaire benadering van ethiekkeducatie, waarbij ook andere professies zijn betrokken.

*Ethics and the Individual Professional Accountant: A Literature Review*, researcher Ken McPhail, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, ISBN 1 904574-18-1



### Bedrijfsovername

Een naslagwerkje voor mensen die betrokken zijn bij het kopen of verkopen van een bedrijf. Uitgegeven door Bedrijvendatabank NV, een in 1995 opgericht platform voor fusie en overname in het mkb en aanbieder van online-diensten op dit terrein. Tien geheimen om te cashen, due diligence, van eenmanszaak naar BV, verontreinigde grond, het belang van emotie en vele andere onderwerpen passeren de revue, evenals achterin een lijst van intermediairs die zich aanbieden, waaronder een paar accountantskantoren. De hoofdstukken zijn geschreven door dienstverleners uit uiteenlopende hoek, en eindigen steevast met de contactgegevens van de desbetreffende bureaus. Dat kan wat argwaan wekken, maar in dit specifieke geval is het wellicht juist handig. De bijdragen hebben in elk geval een hoog *down to earth*-karakter.

*Gids Bedrijfsovername*, [www.bedrijvendatabank.nl](http://www.bedrijvendatabank.nl), ISBN 90-8774-009-3

## Publicaties online

Hier vindt u een selectie van recente, via internet gepubliceerde uitgaven.

### IFRS

IFRS compliance questionnaire 2006 (Deloitte) [www.nivra.nl/Nieuws/iasplus20061103.htm](http://www.nivra.nl/Nieuws/iasplus20061103.htm)  
The impact of IFRS on European banks (Ernst & Young) [www.nivra.nl/Nieuws/ey20061027.htm](http://www.nivra.nl/Nieuws/ey20061027.htm)

### Mkb

Innovatie in het mkb 2006 (EIM) [www.nivra.nl/Nieuws/eim—innovatie—10102006.htm](http://www.nivra.nl/Nieuws/eim—innovatie—10102006.htm)  
Ondernemerschap en strategie in het mkb (EIM) [www.nivra.nl/Nieuws/eim—20061006.htm](http://www.nivra.nl/Nieuws/eim—20061006.htm)

### Banktoezicht

Core principles for effective banking supervision (revised) (Basel Committee on Banking Supervision) [www.nivra.nl/Nieuws/bcbs20061006.htm](http://www.nivra.nl/Nieuws/bcbs20061006.htm)

### Personeelsbeloningen

Statement of Financial Accounting Standards No. 158, Employers' accounting for defined benefit pension and other postretirement plans (FASB) [www.fasb.org/news/nr092906.shtml](http://www.fasb.org/news/nr092906.shtml)  
ED 31; Employee benefits; Proposed

International Public Sector Accounting Standards (IFAC-IPSASB) [www.nivra.nl/Nieuws/ipsasb—ed—31—271006.htm](http://www.nivra.nl/Nieuws/ipsasb—ed—31—271006.htm)

### IT-auditing

GTAG 6; Managing and auditing IT vulnerabilities (IIA) [www.theiia.org/index.cfm?doc—id=5596](http://www.theiia.org/index.cfm?doc—id=5596)