



## **Bonusarmoede en professietrots**

**Deze bijdrage gaat in op de vraag: hoe houdt een manager zich staande in een wereld die hij inhoudelijk niet kent als vakspecialist? Hoe blijft hij tot zijn vertrekregeling overeind als hij een middelmatige generalist is die niet visionaire horizonten schetst en mensen inspireert om een ontdekkingspad naar de toekomst te volgen? Toch niet door zijn Masarati of zijn bonussen? Maar wat moet hij dan als hij met een geoliede groep professional heeft te maken die gemotiveerd is om goed werk te leveren omwille van het werk zelf?**

**November 2009**

**peter.v.d.boom@planet.nl**  
**www.boomtrainingandconsultancy.nl**

# **Bonusarmoede en professietrots**

**Drs. Peter van den Boom**  
**Zelfstandig adviseur bij Boom Training & Consultancy**  
**Vierakker/Vorden**

**Iedere dag lezen we wel iets over bestuurlijk onvermogen. De laatste weken geldt het vooral de non-profit wereld. Gouden handdrukken, extra investeringen in de persoonlijke pensioenen, een Masarati voor woon-/werkverkeer en absurd hoge bonussen. Bestuurders en commissarissen van woningcorporaties, zorginstellingen en mediawereld doen alsof hun riante inkomsten een beloning zijn voor omzet- en winsttoename zoals bij internationale beursgenoteerde spelers. Hun argumentatie voor schaalvergroting door fusie klinkt aannemelijk: een grote efficiënte interne organisatie met een gunstige positie ten opzichte van andere aanbieders. Dichter bij de klant door schaalvergroting.**

**Natuurlijk voelen deze bestuurders ook wel aan dat zij niet het kaliber van een leider hebben voor een dergelijk conglomeraat. Waar ze meteen tegen aan lopen zijn de toenemende financiële en psychologische fusiekosten en dus juist minder klantgericht en minder rendement. Uiteindelijk is de uitkomst dat de fusie mislukt. Persoonlijk ondervinden zij daar niet veel hinder van. Meestal is een clause opgenomen dat zij recht hebben op een hoge vertrekregeling als zij niet goed leiding geven aan het fusieproces, als zij in een positie geraken dat er verschil van inzicht ontstaat met andere managers of als zij overbodig worden bij weer een volgende fusie.**

**Voor de schijn kunnen ze dan weer ingehuurd worden als adviseur (al dan niet voor gebakken lucht). Natuurlijk geldt dit beeld niet voor iedere manager. Maar in deze bijdrage willen we juist deze bonusrakers volgen omdat zij zoveel schade berokkenen aan het voortbestaan van organisaties. Centraal stel ik mij de vraag hoe managementopleidingen in kunnen spelen op deze vormen van mismanagement.**

## **Bonusarmoede**

**Zowel de samenleving als de organisatie leidt onder deze managers die vaak de grote managementbroek aan hebben in een wereld die gedomineerd wordt door professionals. Hoe houdt de manager zich zo lang mogelijk staande in een wereld die hij inhoudelijk niet kent als vakspecialist? Hoe blijft hij tot die vertrekregeling overeind als hij niet een vakman is maar een middelmatige generalist die niet visionaire horizonten schetst en mensen inspireert om een ontdekkingspad naar de toekomst te volgen?**

**Dat valt niet mee als hij boeken leest met titels zoals Leidinggeven tussen professionals (Wanrooy, 2001) of "nog erger": Leidinggeven aan professionals? Niet doen! (Weggeman, 2007). In de afgelopen jaren hebben we gezien dat de organisatiewereld er anders uit ziet dan decennia geleden. Er is sprake van een machtsverschuiving. Waar vroeger het management niet alleen positiemacht en sanctiemacht bezat maar ook kennismacht (zij wisten waar de business over ging) zien we dat die kennismacht nu ligt bij de professional. Hij is de vakman die met trots vertelt tijdens een verjaardagspartijtje over de ICT toepassingen die hij maakt in een woningcorporatie, over een nieuw programma voor patiëntenbegeleiding, over een nieuw mediaspektakel of over zijn bijdrage aan een nieuw productconcept dat wereldwijd zal worden geïntroduceerd.**

**En waar is de manager trots op? Hij is trots op zijn Masarati, op de weekends dat hij met zijn partner shopt in New York en op zijn tweede huis. Hij hoort immers bij de veelverdieners zoals we die kennen in de profitwereld. Maar het is pure armoede dat hij zijn trots niet te openlijk kan uiten want het is ongepast om in de eigen werkomgeving zo op te scheppen. Het zijn sectoren die werken met huuropbrengsten en maatschappelijke gelden en dat is niet ruim bemeten. Tegen de professionals moet hij soms dan ook zeggen dat het budget het niet toelaat om een opleiding te volgen. Bonusarmoede maakt eenzaam aan de top.**

**Dick Fund, de vroegere topman van de Lehman Brothers hield zich staande met intimiderend gedrag, management by fear. Zijn idee over zaken doen: de werkomgeving is een oorlogsgebied waar zijn soldaten (werknemers dus) voortdurend in oorlog zijn met de vijand. Zijn psychotische karakterstructuur vond rust in het kantoor dat hij als een slagschip beschouwde met kanonnen gericht op de vijandelijke legers die overal kunnen opduiken. Geen risico is te absurd als het maar geld oplevert – vooral om zijn eigen vermogen te vergroten (De Volkskrant, 15 september 2009). Hij moest het veld ruimen, leeft teruggetrokken in een blokhut. En welke beroepstrots houdt hem nu nog overeind? Geen; hij heeft slechts wrok tegen de regering die hem geen luchtdekking bood.**

## **Professietrots**

**In gunstige omstandigheden is de drijfveer van de professional het leveren van goed werk omwille van het werk zelf. Daar is verbeeldingskracht voor nodig. In het werk versterkt hij zijn talenten door het omgaan met afnemers, materialen en ICT-mogelijkheden. Essentieel is het reflecteren op de interacties met mensen die zich in zijn netwerk bevinden en op de context (Sennett, 2008). Maar de omstandigheden zijn niet altijd gunstig. Management bemoeit zich vanuit haar sturingsdrang met de context van de professional. Er worden lijstjes gemaakt met waarden en gedragsregels: zó moeten de mensen hun professeie aanvoelen en zich gedragen. Bureaucratische barrières (o.a. kwaliteitsnormeringen die een scheiding tussen ontwerp en uitvoeringsproces bewerkstelligen) worden opgeworpen vanuit traditionele bureaucratische beheersdrang. Het gevolg: bezieling in het werk en het creatief aanwenden van talenten tast de menselijke waardigheid van de professional aan. En dat resulteert uiteindelijk in afnemende betrokkenheid en professietrots. Vervreemding en depressiviteit nemen toe. Dus is er sprake van een voorgezet modernistisch organisatieperspectief: de wereld moet beheerst worden vanuit het idee dat zonder management de professional niet effectief en efficiënt kan handelen.**

**Dit perspectief is in de afgelopen eeuwen dominant geworden. In de middeleeuwen kwam de legitieme autoriteit van de gildemeester voort uit zijn superieure vakmanschap. Het kenniskapitaal in de samenleving was grotendeels gebaseerd op deze netwerken van autonome werkplaatsen waar gezellen uit hun vaak uitzichtloze bestaan konden vluchten om vakman te worden. Het 'chef d'oeuvre élevé' dat zij eens afleverden gaf hun de mogelijkheid om vakmanschap uit te oefenen en daarmee de maatschappelijke plaats van de meester over te nemen. De nauwe verbondenheid tussen meester en gezel werd in de Renaissance verbroken. De leerlingen gingen zich steeds meer concentreren op deeltaken terwijl de gezagsrelatie veranderde in een overheersingsverhouding. Tijdens de industriële revolutie wordt dit verder versterkt als de mens een verlengstuk wordt van de machine. In het huidige kennisintensieve tijdperk verkeren managers vaak op grote afstand van de soms tienduizenden die werken in de organisatie.**

**Dat betekent dat er twee gescheiden werelden zijn. Aan de ene kant het management dat druk is met beheersen wat zich niet ten volle laat beheersen. De andere wereld is die van de professional die steeds weg glipt door autonomie te claimen bij het aanwenden van zijn talenten en zijn trots voortbrengt uit het werk zelf. Managementprocessen worden op die manier eerder een barrière voor goed vakmanschap dan een legitimerende bron voor een effectieve organisatie. Management rest niets anders dan te vluchten in fusieperikelen en zelfverrijking. Wat kunnen managementopleidingen hieraan verbeteren?**

## **Managementopleidingen**

**Ik wil niet herhalen wat in de literatuur over leidinggeven aan/met/tussen/voor professionals is geschreven. Wel wil ik kijken naar de managementopleidingen. Met welk zelfbeeld verlaten managers in spe de faculteiten bedrijfskunde en de MBA opleidingen? Mintzberg (2004) haalt stevig uit naar deze basisopleidingen: mensen komen toch al redelijk arrogant binnen en verlaten de opleiding nog arroganter omdat ze vol worden gestamp met alleen cognitieve zaken. Dat geeft de schijn dat organisatiewerelden zich volledig naar de managementhand laten zetten. Ter illustratie: een kennis vertelde mij onlangs over een dialoog die zijn zoon (ICT-sector, onder druk door de crisis) met hem had. "Zal ik bij jullie komen werken", vraagt hij. Verrast kijkt zijn vader hem aan; "maar ik run dit tweemansbedrijfje samen met jouw broer en jij hebt geen technische achtergrond". Maar de slimmerik heeft daar wel een antwoord op: "maar dan kan ik toch algemeen directeur worden? Ik ben tenslotte afgestudeerd in bedrijfskunde".**

**Management is geen wetenschap maar managers passen wel wetenschappelijke inzichten en methoden toe. Juist die theorieën en bijbehorende modellen nemen een prominente plaats in tijdens de opleidingen. Maar management is vooral een omgangskunst: Omgaan met veranderende omstandigheden die gedomineerd worden door menselijke gevoelens, gedachten, interpretaties, ervaringen en handelingen. Organiseren is vooral mensenwerk. Dan zal in een managementopleiding centraal moeten staan het ontwikkelen van visie, inzicht, sociaal emotionele intelligentie en intuïtie.**

**Maar wat leert een deelnemer aan een managementopleiding over inzicht in zijn eigen waardeset en gevoelens, zijn eigen sterkten en zwakten? In hoeverre staan zijn mogelijk relationele blokkades om empathische relaties aan te gaan centraal? In welke mate is hij zich bewust van zijn eigen percepties en ervaringen die voedend zijn voor de visie op maatschappelijke ontwikkelingen, de positie van organisaties en de te vervullen managementrollen? In veel opleidingen staat een reeks van cognitieve modules centraal: strategie, marketing, financiën, HRM, procesmanagement en logistiek. Die onderdelen vergroten zijn inzicht in veelal niet-mensgebonden aspecten. Maar ze brengen de manager niet dicht bij de kern waar het om draait: inzicht in eigen managementgedrag in een samenwerkingsverband. Op die wijze leggen we geen basis voor een drijfveer iets te betekenen voor mensen en samenleving.**

**Een deelnemer aan een MBA programma vertrouwt mij toe; "ik heb niet zoveel met mensen want ik ben interim-manager". Kan daar een opleiding nog iets in bewerkstelligen? Een managementopleiding moet juist niet nog meer rationele organisatiebenaderingen aanleren. Bedrijfsdisciplines zoals strategisch management, human resource management en procesplanning staan te veel los van de manager als mens in relatie tot medemensen. Het gaat er vooral om vaardigheden te verwerven die behoren bij menswaardigheid in organisaties.**

Het begrip voedend leiderschap is daar een goede aanduiding voor (Van den Boom, 2007). Het voeden van een organisatiecultuur met nieuwe elementen zodat de organisatie kan voortbestaan. Daarnaast is het essentieel dat toekomstige topmanagers inzien dat het doel van het managementspel niet is zo veel mogelijk geld te verdienen en een torenhoge status op te bouwen. De samenleving is gebaat bij integer handelen. We hebben gezien waar de morele crisis die de veroorzaker is van de financiële crisis ons heeft gebracht. En ondanks de staatssteun blijven de managers de zakken vullen met persoonlijke bonussen. Onethisch handelen heeft ook geleid tot onverantwoorde fusieprocessen (en de latere ontmanteling daarvan) in de zorgsector.

Managementopleidingen moeten vooral vormend zijn voor voedend leiderschap om een organisatie te leiden. Daarnaast moet integer leiderschap t.b.v. klanten en de samenleving centraal staan. Integer leiderschap is vereist om het sociaal kapitaal dat gebaseerd is op vertrouwen in een samenleving te koesteren. Dat is een collectieve verantwoordelijkheid voor ons allemaal – en zeker voor managers! Zó ziet de Franse filosoof Levinas (1987 en 2006) dat ook: de ander als mens centraal stellen. Je kunt de ander niet bezitten om er zelf alleen beter van te worden. Ook niet in een hyperconcurrerende wereld. Het gaat niet alleen om winst, beurskoersen, bonussen, hebzucht en ijdelheid. Een managementopleiding draagt bij aan voedend en integer leiderschap door niet een module aan te bieden voor deze aspecten. Nee, elke module moet uitmonden in deze twee kerngebieden om managementbeschaafdheid te creëren voor de toekomst.



#### **literatuur**

- Boom, Peter van den *Touwtrekken om Organisatiecultuur* WEKA, Amsterdam 2007  
Levinas, E. *De Totaliteit en het Oneindige*, AMBO, Baarn 1987  
Levinas, E. *Emmanuel Levinas. 11 Gesprekken*, Ten Have, Kampen 2006  
Mintzberg, Henry *Managers Not MBAs; A hard look at the soft practice of managing and management development* Pearson, Harlow 2004  
Sennett, Richard *De Ambachtsman; De mens als maker* Meulenhof, Amsterdam 2008  
Wanrooy, Marcel J. *Leidinggeven tussen professionals* Scriptum, Schiedam 2001  
Weggeman, Mathieu *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum, Schiedam 2008

*Probleembankier zonder vrienden* De Volkskrant, 15 september 2009

---

#### **Even voorstellen: Peter van den Boom**

Peter van den Boom is zelfstandig adviseur voor organisatieontwikkeling sinds 1988. Tevens is hij docent voor MBA en masterleergangen. Geregeld publiceert hij over effectieve en humane organisaties.

In zijn boek *Touwtrekken om Organisatiecultuur* (WEKA, 2007) zien we dat het management cultuur wil bezitten als instrument om strategische doelen te realiseren. Medewerkers hebben cultuur nodig als werkbestaan met mogelijkheden voor inspirerende contacten en persoonlijke ontwikkeling. *Touwtrekken* dus. De studie-achtergrond van Peter: marketing, personeel & arbeid, sociaal-culturele wetenschappen en filosofie. (Internationale) werkervaring in marketing, HRD en consultancy.