



**Controle ondermijnt loyaliteit
zodat nog meer controle nodig is**

Managers remmen organisaties af

Nergens op het vasteland van Europa is het managersaandeel in de werkende bevolking zo groot als in Nederland. Wat heeft dat ons opgeleverd?

Ons land is minder innovatief geworden en de groeipercentages van de arbeidsproductiviteit liggen beneden het Europese gemiddelde, omdat onnodige controle het werkplezier van ingenieurs, docenten, verpleegkundigen en wetenschappers vergalt. Het besef groeit dat we ons te veel hebben laten leiden door Amerikaanse managementmethoden.

**[SPECIAL]
ARBEIDSMARKT**

INGENIEURSTITEL

Voor prof. dr.ir. Mathieu Weggeman is de omgang met de titel ingenieur tekenend voor de gedaalde status van beroepskrachten en vakmanschap. Officieel wordt nu al 'master of engineering' op het diploma vermeld met op de achterkant de Nederlandse titel 'ingenieur'. Bij de TU Eindhoven is er sprake van om volgend jaar de titel ingenieur helemaal te laten vervallen. 'Het verbaast mij dat daartegen zo weinig protest komt uit ingenieurskringen en van ingenieursvereniging KIVI NIRIA', aldus Weggeman. Prof.dr.ir. Jacob Fokkema, oud-rector van de TU Delft, beaamt dat er wel een zekere vorm van sluipmoord heeft plaatsgevonden. 'De titel is niet verdwe-

nen, maar wij benadrukken dat het een belangrijk voorrecht is dat je deze mag voeren.' 'Het is niet zo dat KIVI NIRIA zich geen zorgen maakt over de ontwikkeling rond de ingenieurstitel', aldus Bouke Bosgraaf, adviseur van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs KIVI NIRIA. 'Hoewel de benaming nu officieel *bachelor* dan wel *master of science* (de universiteiten) of *bachelor/master of engineering* (hbo's) is, is het wetmatig nog altijd toege-

staan de titel ir. of ing. te gebruiken. Als de TU Eindhoven de titel van het diploma schrapt, zullen wij hen daarop aanspreken.' Wel merkt Bosgraaf dat niet alle studenten en recent afgestudeerden ervan op de hoogte zijn dat zij deze titel officieel mogen blijven voe-

ren. Om dat duidelijker onder de aandacht te brengen, heeft KIVI NIRIA besloten met een ingenieurskaart te komen. 'Wij willen niet dat de titel verdwijnt, omdat deze symbool staat voor een bepaalde mate van vakmanschap. Wij hebben daarom besloten met ingenieurs-

verenigingen uit andere Europese landen deze ingenieurskaart te ontwikkelen. Duitsland en Nederland nemen hierbij het voortouw. De ingenieurskaart omvat meer dan alleen het vermelden van een opleidingstitel, er komen ook gegevens op te staan over werkervaring en ge-

volgde opleidingen in het kader van *lifelong learning*. Met een dergelijke kaart kan een werkgever overal ter wereld een goede inschatting krijgen van wat de desbetreffende ingenieur kan.' De ingenieur levert zelf de gegevens voor de kaart. 'Als controlemiddel zullen wij vragen om handtekeningen van werkgevers of cursusleiders. Verder zijn wij aan het bekijken wat de beste vorm is: een papieren kaart met een digitale bijlage of een andere opzet. In ieder geval verwachten wij in 2011 de eerste internationale ingenieurskaarten te kunnen verstrekken.'

'ALS WE HET GROEIENDE AANTAL MANAGERS kunnen indammen, hoeft de pensioengerechtigde leeftijd niet omhoog', aldus prof. dr. Alfred Kleinknecht, hoogleraar innovatie-economie aan de TU Delft. Sinds 2006 herhaalt hij in de media dat meer managers leidt tot lagere groeipercentages van de arbeidsproductiviteit. Uit een vergelijkende studie van negentien Oeso-landen, die Kleinknecht uitvoerde met de economen Ro Naastepad en Servaas Storm, blijkt dat in Nederland de managementratio (aantal managers in verhouding tot de beroepsbevolking) steeg van twee procent in 1971 tot zes procent in 1998. Alleen de Verenigde Staten, Groot-Brittannië, Canada en Australië hebben hogere managementratio's.

Oorzaak van de hogere managementratio is volgens Kleinknecht een flexibele arbeidsmarkt, waar het gemakkelijk is mensen te ontslaan of waar, zoals in Nederland, veel uitzendkrachten en zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) zijn. 'Bij een flexibelere arbeidsmarkt nemen zowel de betrokkenheid van bedrijven bij hun werknemers als de loyaliteit van werknemers aan hun onderneming af. Dan zijn er meer managers nodig om medewerkers in het gareel en geïnformeerd te houden.'

Meer managers betekent ook grotere beloningsverschillen tussen de minst verdienende tien procent en de meest verdienende tien procent.

'Deze ongelijkheid demotiveert medewerkers. Die demotivatie kan worden opgevangen door controle en disciplineren, waarvoor weer meer managers nodig zijn.' Door deze sturing en controle verliezen medewerkers hun professionele autonomie, de arbeidsvreugde neemt af, evenals de betrokkenheid bij de organisatie, en dat resulteert in een lagere arbeidsproductiviteit. 'Zorgen wij ervoor dat de groeipercentages van de arbeidsproductiviteit meer aansluiten bij het Europese gemiddelde, dan kunnen we gewoon op de leeftijd van 65 met pensioen', aldus Kleinknecht. We zouden zelfs de achterstand in innovatie kunnen inhalen. 'Medewerkers die zich gewaardeerd voelen en zekerheid hebben over hun aanstelling, zetten zich meer in voor innovaties (ook arbeidssparende innovaties) om daarmee de toekomst van hun bedrijf veilig te stellen.'

Kleinknecht is een van de weinige wetenschappers die kwantitatief onderzoek doen naar de bijdrage van managers aan de economie. 'Wij waren niet de eersten die dit effect vonden. Al in de jaren zeventig berekende prof. Jan Tinbergen dat



'Studenten bedrijfskunde leren geen vak meer, want management is geen vak'

de bijdrage van managers aan het nationaal inkomen amper boven nul uitkomt.'

Volgens prof.dr.ir. Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de TU Eindhoven, is er zo weinig onderzoek naar management, omdat het geen echt vak is. 'Het is net zoals opvoeden. Zonder ooit een letter daarover gelezen te hebben, kan iemand een heel goede opvoeder zijn, terwijl iemand met kennis van allerlei theorieën er niets van bakt.'

Het gebrek aan (wetenschappelijke) interesse is vreemd, want de manager – iemand die zowel baas als werknemer is en leiding geeft aan een bedrijf of bedrijfs onderdeel – bestaat al heel lang. De VOC had bewindvoerders en voormannen. De moderne manager begon aan zijn opmars in de tweede helft van de twintigste eeuw. Deze *managerial revolution* speelde zich vooral af in de Anglo-Amerikaanse landen, met Nederland als goede volger. Waarschijnlijk sprak deze aanpak in Nederland aan, omdat wij van oudsher een handelsland zijn.

Volgens Weggeman houden Nederlanders van de managers, die kostenbesparende methoden bedenken om – op de

korte termijn – meer geld over te houden. 'Wij voelden daarom wel voor de Anglo-Amerikaanse visie op management, waar alles in dienst staat van geld verdienen. Als een businessunit even geen winst maakt, wordt die verkocht. Dat een unit ook de ziel van het bedrijf kan vertegenwoordigen, is niet van belang.'

Het hoogtepunt van de *managerial revolution* ligt in de recessie van eind jaren zeventig, toen de economie geconfronteerd werd met stijgende olieprijs, forse inflatie en torenhoge rentes. De oplossing werd gezocht in het Anglo-Amerikaanse model, gebaseerd op het neoliberalisme, met als bekendste vertegenwoordiger Milton Friedman. Hij adviseerde de afslanking en sanering van oude industrieën, alsmede de invoering van flexibele arbeidsmarkten en het afstoten of uitbesteden van zaken die niet tot de kernactiviteiten behoren. Het is de periode van bedrijvendokters, die verlieslijdende bedrijven opkopen en sommige daarvan erbovenop helpen door flink in te grijpen in de kosten en het personeelsbestand. Door het succes kreeg deze aanpak veel navolging onder managers.

aan de Erasmus Universiteit: 'Bedrijfskunde, de Nederlandse MBA-variant, was een kopstudie van de universiteiten van Leiden, Delft, Amsterdam en Rotterdam, waar je alleen werd toegelaten als je succesvol een kandidaats in een ander vak had afgerond. Eind jaren tachtig werd dit type samenwerking tussen universiteiten ontmoedigd en ging de studie naar de Erasmus Universiteit. Hier werd het een "gewone" studie, die studenten direct na de middelbare school konden volgen. Ze leren geen vak meer, want management is geen vak.'

De jaren negentig vormen de hoogtijdagen van het Anglo-Amerikaanse model met (interim-)managers die trots verkondigen 'van de inhoud geen verstand te hebben', maar wel van winst maken en kostenreductie. Sommige president-directeuren ontwikkelen een individuele heldenstatus en pareren kritiek op hun fabelachtige beloningen door te zeggen dat zij anders naar het buitenland vertrekken. Het Oostblok is intussen economisch en politiek ingestort en wordt door de Wereldbank en het IMF met ferme hand naar een neoliberaal beleid gedirigeerd.

In 1983 begint het herstel met een gigantische hausse op de aandelenbeurzen, gevolgd door een periode van vernieuwing en investeringen in het bedrijfsleven. De automatisering zet door en er komt meer aandacht voor strategieontwikkeling via portfolioanalyse. Dit resulteert in veranderingen in het management naar Anglo-Amerikaans model, met veel kostenreductie en winst op korte termijn.

LEIDINGGEVEN

Voorheen werden managers uit de eigen gelederen gerekruteerd, zoals ingenieurs die al jarenlang bij een bedrijf werkten. Hun wordt nu verweten te veel te letten op de kwaliteit van het product en te weinig op de winstgevendheid. Hun plaats wordt steeds vaker ingenomen door de MBA (Master of Business Administration) die als enige vak heeft: leidinggeven.

Dr. Frits van Engeldorp Gastelaars, universitair hoofddocent in de methodologie van managementwetenschappen

IS DE VROUW EEN BETERE MANAGER?

Over vrouwen en management worden meestal twee vragen gesteld, aldus prof.dr. Yvonne Benschop, hoogleraar gedrag van organisaties bij de faculteit Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen. 'De ene vraag is: waarom zitten er in de top zo weinig vrouwen? De tweede: pakken vrouwen management anders aan dan mannen?'

Op de laatste vraag kan Benschop bijna volmondig 'nee' antwoorden. 'Inderdaad, bijna, want er is een groot metaonderzoek uitgevoerd – waarbij diverse onderzoeken worden geanalyseerd – en daaruit kwam naar voren dat vrouwen een heel klein beetje beter zijn in zoge-

naamd transformationeel leiderschap. Hierbij werden criteria gehanteerd als invloed, inspiratie en stimulatie. Samenvattend kun je zeggen dat vrouwen iets beter in staat zijn een doel te stellen en mensen te inspireren zich daar gezamenlijk voor in te zetten.'

De argumenten dat vrouwen betere managers zijn omdat zij zich beter kunnen inleven in anderen, beter communiceren en meerdere dingen tegelijk te doen, zijn volgens Benschop nooit echt wetenschappelijk bewezen. 'Er zijn veel onderzoekers uitge-

voerd naar deze aspecten, maar de resultaten zijn heel wisselend. Je krijgt soms de indruk dat de betreffende onderzoekers alleen hun eigen vooroordelen proberen te onderbouwen.' De perceptie dat er wel grote aanwijsbare verschillen zijn tussen mannen en vrouwen, is volgens Benschop erg hardnekkig. 'Ik benadruk steeds dat het verschil tussen de ene helft van de mensheid en de andere niet zo groot is als de onderlinge

verschillen binnen de beide seksen. Man versus vrouw is een veel te grove indeling.' Hardnekkige vooroordelen zijn er deels verantwoordelijk voor dat er weinig vrouwen zijn doorgedrongen tot het topmanagement, zeker in Nederland. 'Hoewel de lerende organisatie een waar adagium geworden is, zijn organisaties nogal hardleers waar het dit onderwerp aangaat. Een veelgebruikt argument is dat vrou-

wen niet willen en dat zij er niet zijn. Dat is onzin. Die vrouwen zijn er wel, maar worden geweerd met allerlei stereotiepe argumenten: onvoldoende kennis, niet rationeel genoeg of onvoldoende ambities.' Benschop vindt het wel belangrijk dat er in een managementteam evenwicht is tussen vrouwelijke en mannelijke eigenschappen, 'wie deze dan ook bezit.' In veel organisaties is het management geneigd zich te omringen met mensen uit het eigen netwerk en met eenzelfde be-

nadering. 'De problemen in de financiële instellingen zijn voor een groot deel te wijten geweest aan een eenzijdige samenstelling van het management. Multidisciplinaire teams zorgen voor een evenwichtiger leiding en bedrijfsstrategie. Het is belangrijk dat leidinggevenden zich bewust zijn van onderlinge verschillen en daarvan de waarde inzien. Overleg- en beslissingsstructuren binnen organisaties zouden aangepast moeten worden om ruimte te bieden aan die diversiteit. Zo kunnen mensen leren dat er niet één alwetende "held" is en zullen ze de waarde van verschillende meningen gaan inzien.'

De zorg en het onderwijs moeten meer bedrijfsmatig werken, in grotere eenheden aangestuurd door professionele managers die de kosten beter zouden beheersen dan bijvoorbeeld een geneesheer-directeur.

In de periode 1994-2000 is er weer een beurshausse. Ook de middenklasse profiteert van de welvaartsstijging. Er is dan ook weinig sprake van protest. Voor het management wordt een hoge aandelenkoers belangrijker dan de belangen van de medewerkers en de continuïteit van het bedrijf. Vanaf 2000 keert het tij, wanneer steeds duidelijker wordt dat het management van bedrijven via frauduleuze strategieën de aandelenkoersen hoog probeert te houden – mede om zichzelf te verrijken. Maar Philips en Shell veranderen van koers en stellen als topmannen twee ingenieurs aan, Gerard Kleisterlee en Jeroen van der Veer, die minder gevoelig zijn voor koersstijgingen en bonussen.

Na 2004 herstelt het bedrijfsleven zich, maar de aandelenkoersen blijven achter. Dan verschijnen de *hedgafunds*, die belangen nemen in laag gewaardeerde bedrijven met veel eigen vermogen, en zij bewerken het management om de

'onnodige' financiële reserves aan aandeelhouders af te stoten en bedrijfsonderdelen te verkopen. In Nederland krijgen veel bedrijven hiermee te maken, zoals PCM Uitgevers (Volkskrant, NRC en Parool). Toen de Britse investeringsmaatschappij APAX in 2004 in PCM stapte, had het een eigen vermogen van 268 miljoen euro en toen zij er in 2007 uitging, bleef PCM met een schuld van 173 miljoen achter. Ook het ingenieursbedrijf Stork kreeg met buitenlandse investeerders te maken, maar verzette zich stevig, met redelijk succes.

PETER STUYVESANT-WERELD

Ondertussen heeft op de Nederlandse werkvloer een kleine revolutie plaatsgevonden door de Anglo-Amerikaanse economische trend. Arbeid is veel flexibeler geworden en het management is uitgebreid. Net als Kleinknecht is Weggeman echter van mening dat in Nederland het werkplezier van menig beroepsbeoefenaar wordt vergald door het Anglo-Amerikaanse bedrijfsmodel. In 1997 pleitte Weggeman er al voor dat ondernemingen niet het belang van de aandeelhouders prioriteit geven, maar dat van alle betrokkenen, dus ook van de kenniswerkers en beroepskrachten. 'Als je alleen stuurt op geld en tijd, haal je de innovatieve kracht uit een bedrijf. Ontevreden ken-



Regelmatig bereiken de redactie persberichten waarin managers figureren, zoals dit: 'IBM heeft de IBM Cognos Performance Management Award 2009 toegekend aan Philips Consumer Lifestyle. De jaarlijkse Performance Management Award reikt IBM uit aan organisaties die op een uitzonderlijke wijze invulling geven aan de sturing van hun organisatie.' Dan volgt nog een lange tekst met woorden als anticiperen, optimaliseren, implementeren. Verder zijn zaken altijd complex en doelen ambitieus en oplossingen vooral slim. De derde man van links op de foto is Eelco van den Akker, Manager Global Logistics - Business planning van Philips Consumer Lifestyle. Hij wordt geflankeerd door de onvermijdelijke Bekende Nederlander, in dit geval voetbaltrainer Co Adriaanse. Samen met twee andere heren die met de situatie kennelijk zeer ingenomen zijn, maakt hij het bekende 'muurtje' voor het 'persmoment'.

tor gaat deze nog onverminderd voort. In het ambtenarenapparaat is het aandeel vakkundige medewerkers, onder wie ingenieurs, sterk afgenomen. Kennis huren wij wel in, werd het uitgangspunt. Het is geen kernactiviteit, dat is beleid maken. Het 'management' van het ministerie kan minder op interne expertise terugvallen, er ligt steeds meer nadruk op transparantie en meetbaarheid. Er is een grote voorliefde voor targets, zoals bij politie, zorg en onderwijs, vaak met bijbehorende bonussen. Van Engeldorp Gastelaars: 'Bij universiteiten is de financiering deels gebaseerd op het aantal publicaties. De nadruk ligt op publiceren en niet op uitzoeken hoe iets werkt, oftewel niet op wetenschappelijk vakmanschap.'

Het lastige met targets is volgens Kleinknecht dat zij altijd gehaald worden, maar dat je nooit weet ten koste van wat. 'Een politiekorps dat nog een aantal parkeerboetes tekort komt, gaat snel veel bekeuren en heeft geen tijd voor winkeldiefstal.' Natuurlijk ziet een ministerie dat op een bepaald moment ook in. Het reageert dan volgens Kleinknecht met verfijsing van de targets en met nog meer controle en regels. 'Met als resultaat nog meer ontmoedigde vakmensen.'

Nog een voorbeeld: tijdschrijven voor docenten. Weggeman: 'Een hele klas ziet of een docent er wel of niet is, meer controle is echt niet nodig.' Tijdschrijven is hoogstens geschikt voor iets als een koekjesfabriek, waar mensen tijd tegen geld ruilen. 'Beroepskrachten stellen eer in hun vak. De onderwijsinspectie heeft de afgelopen jaren nooit een school gesloten omdat docenten massaal hun werk niet goed deden. Wat win je dan met een controlesysteem voor docenten? Het lijkt mij meer dat er te veel mensen op het ministerie hun vak niet verstaan.'

Maar hoe nu verder? Het bedrijfsleven is al aan het zoeken naar een andere koers. Voordat prof.dr. Holger Schiele, hoogleraar technologiemanagement en innovatie aan de Universi-

nswerkers gaan subtiel saboteren, bijvoorbeeld onnodig dure apparatuur eisen voor een klein onderzoek of lang over iets doen, wat weer leidt tot wantrouwen bij het management. Een illustratieve managementreactie is de roep om transparantie. Met het benadrukken van transparantie worden vaak twee dingen gezegd: ik begrijp het werkproces niet en ik vertrouw je niet. Het gevolg is een oerwoud van regels en prestatie-eisen van het management om grip te krijgen op de organisatie.'

Het remt ook de innovatie binnen een bedrijf, aldus prof.dr. Henry Mintzberg, hoogleraar managementstudies aan de McGill University in Montreal en auteur van het boek *Managers Not MBAs*. Economieën en bedrijven hebben behoefte aan exploratie en exploitatie. Exploratie is het zoeken naar nieuwe producten of afzetmogelijkheden, exploitatie is het vertalen er-

van naar winstgevendheid. Een MBA of manager, onbekend met de bedrijfsprocessen, legt de nadruk op exploitatie – iets wat hij begrijpt – met kortetermijnprestaties en het opvoeren van discipline, controle en analyse. Hiermee verstikt hij werknemers met een talent voor uitvinden en innoveren. Op de lange duur leidt dit volgens Mintzberg tot een ondermijning van het bedrijf: als er niets wordt geëxploreerd, valt er niets meer te exploiteren. Weggeman: 'Dit type manager is vooral geïnteresseerd in geld verdienen en luxe; een Peter Stuyvesant-wereld. Tegen de tijd dat de kwalijke gevolgen duidelijk zijn, heeft hij al een carrièrestap gemaakt naar het volgende bedrijf.'

Binnen het bedrijfsleven lijkt de Anglo-Amerikaanse managementtype over het hoogtepunt heen, maar in de publieke sec-

HEADHUNTERS, SALARISONDERZOEKEN EN COÖPTATIE

Voor de hogere managementfuncties is ook een speciale manier van werving ontwikkeld: de headhunter. Deze wervingsprocedure is medeverantwoordelijk voor de stijgende beloning in het management. Is een goede inhoudelijke medewerker wel te vinden via een advertentie, voor het management denken bedrijven een speciaal bureau te moeten inhuren om die ene topper te vinden.

Traditioneel gaat personeelwerving uit van het verkrijgen van zoveel mogelijk kandidaten – intern en eventueel extern – om daaruit na zorgvuldige selectie de beste te selecteren. Commerciële headhunters hebben een andere

werkwijze en selecteren meestal maximaal drie kandidaten voor hun opdrachtgever. Headhunters hebben er baat bij zo snel mogelijk de opdracht te vervullen en vallen daarbij gemakkelijk terug op hun netwerk. Het jobhoppen wordt zo gestimuleerd.

Een andere methode is coöptatie: het aanstellen van mensen die je al kent, vaak aangeduid als het *old boys network*. Dat is vaak een heel kleine vijver om in te vissen en het leidt snel tot 'vriendjespolitiek'. Gevolg is dat nieuwe groepen, bijvoorbeeld vrouwen, slechts mondjes-

teit Twente, dit toelicht, wil hij het nog opnemen voor de manager: 'De nadruk op kostenreductie heeft het productieproces binnen bedrijven zeker vernieuwd en dat was nodig. Mede dankzij de (MBA-)manager zijn er nieuwe productieprocessen ontwikkeld om de kosten duurzaam te drukken.'

INNOVATIENETWERK

Schiele is van mening dat de structuur van innovatie is veranderd en dat dat een andere opstelling van managers en vakmensen vereist. 'Volgens het oude innovatiemodel zette je allerlei wetenschappers bij elkaar en dan kwam er wat moois uit; dat was zowel de opvatting in het bedrijfsleven als bij de overheid. Voor de overheid waren kosten een bijkomstigheid; de VS wilden hoe dan ook eerder op de maan zijn dan de Russen.'

Nu is er sprake van een open innovatiemodel, aldus Schiele. *Research & development* vindt steeds meer plaats bij toeleveranciers of technologische instituten. Innovatief zijn nu de regio's waar een netwerk is van diverse bedrijven, sterke technologische instituten en universiteiten, zoals in Baden-Württemberg en in delen van Zwitserland. Schiele: 'Uit de automobiellindustrie ken ik een voorbeeld dat onderzoekers in een typisch gesloten innovatiemodel een systeem hadden ontwikkeld dat voorheen uit zeven componenten werd vervaardigd en nu uit slechts één deel bestond. Alleen kon geen enkel bedrijf het maken. Vervolgens zijn ze in een open innovatieaanpak gaan samenwerken met onder andere een van de beste toeleveranciers en bleek dat een onderdeel uit twee componenten heel goed haalbaar was – en ook duidelijk goedkoper.'

Kleinknecht gelooft minder in een toekomst met open innovatienetwerken. 'Hoe verkrijgt een bedrijf een marktvoordeel: door iets te kunnen produceren wat anderen niet kunnen. Een dergelijk intellectueel eigendom wil je voor jezelf houden en niet delen met anderen.' Schiele ziet wel een kans om door open innovatie een strategisch voordeel te bereiken, mits die gepaard gaat met een nieuwe aanpak voor relatiesma-



management: 'In de toekomst gaan bedrijven meer met elkaar concurreren over ideeën en de competentie van leveranciers. Daarom zullen ze hun best doen een *preferred customer* van de beste toeleveranciers te worden, zodat zij hun vinding als eerste kunnen toepassen. Wie het lukt de preferred customer te zijn heeft een strategisch voordeel.'

Kleinknecht, Schiele en Weggeman zijn ervan overtuigd dat zowel open als gesloten innovatie in ieder geval een andere vorm van management vereist. Schiele: 'Open innovatie vereist een type manager dat niet alleen op kosten stuurt, maar met (technische) kennis van zaken een netwerk van leveranciers kan onderhouden. Dat zal niet één persoon kunnen zijn; het is belangrijk een gevarieerd samengesteld management te hebben.' Het vereist ook van de professionals een andere houding, aldus Schiele. 'Ingenieurs moeten zich realiseren dat een deel van het onderzoek bij andere bedrijven plaatsvindt en bereid zijn met andere teams samen te werken. Het management moet hen hierbij faciliteren, om die samenwerking te kunnen realiseren. Overigens houdt dit ook in dat ze worden ondersteund met technische of juridische mensen en worden gehol-

maat aan bod komen. Om werkelijk de beste kandidaat te vinden is het beter in een grote vijver te vissen. Headhunters spelen ook een rol in de stijgende loonspiraal binnen het management. Salarisonderzoeksbureaus zoals Hay Group en wervings- en selectiebureaus of headhunters worden veelvuldig ingeschakeld om de hoogte van het salaris van (top-)managers vast te stellen. Criteria bij het vaststellen van de hoogte daarvan zijn marktconformiteit en vergelijkbaarheid met andere functies. Het heeft er alle schijn van dat er bij een vergelijkbare functie meer wordt gezocht naar argumenten die

een hogere beloning rechtvaardigen, dan een lagere. Op zich niet zo heel vreemd, want headhunters en werving- en selectiebureaus hebben domweg baat bij hoge salarissen, omdat hun beloning een percentage is van het

jaarsalaris van de kandidaat. Een kwalijke consequentie is dat er mede hierdoor een steeds groter gat ontstaat tussen de beloning van de vakmensen – geworven via een advertentie – en het management.



pen bij het inkopen. Monodisciplinaire teams zijn zelden succesvol.'

Weggeman is ook een voorstander van een meerhoofdige leiding. 'In de VS kan een ceo (chief executive officer) alles alleen besluiten. In Duitsland heeft een ceo altijd een cto (chief technical officer) naast zich. Een cto kan adviseren over strategische, technologische beslissingen en hij zorgt dat de focus niet alleen op winst en kostenreductie ligt. Een ceo kan er echter voor waken dat de mooie producten onvoldoende winst opleveren.'

Volgens Kleinknecht moet niet alleen naar de samenstelling van het management worden gekeken, maar ook naar de arbeidsvoorwaarden van professionals. Duitsland, dat in neoliberale kringen is verguisd als kampioen 'starre arbeidsmarkt', heeft nog altijd een formidabele internationale concurrentiepositie. 'De continuïteit van het personeelsbestand zorgt voor een accumulatie van kennis in een bedrijf, wat weer bijdraagt aan innovatie van producten. De VS zijn met een veel flexibeler arbeidsmarkt wellicht goed in ICT, maar hebben in de "oude" economie de strijd verloren met de Europese en Aziatische industrie, getuige een importoverschot van ruim zeven procent van het nationaal product. Nederland moet zich afvragen of het Europese managementmodel, met aandacht voor continuïteit en werkplezier, niet beter past bij onze cultuur.'

PUBLIEKE SECTOR

Ook de publieke sector zou baat hebben bij een gedeeltelijk terugkeer naar het Rijnlandse model, zodat er een eind komt aan de gedetailleerde 'Tayloriaanse' managementstructuren die menige organisatie verzieken. Van Engeldorp Gastelaars: 'Taylor deelde eind negentiende eeuw de werkprocessen op in kleine overzichtelijke deelprocessen, omdat de Amerikaanse werknemers immigranten waren met weinig opleiding. Dit systeem werkt niet voor goed opgeleide beroepskrachten, zoals ingenieurs, verpleegkundigen en docenten. Hun moet je een doel geven, je moet ze goed faciliteren en niet alles inzetten op controleren en meten.' Deze vakmensen vinden niet dat zij een 'job' hebben, maar een beroep en daar zit iets van 'roeping' in, aldus Kleinknecht: 'Het gaat hun niet om geld; als vakmensen willen zij laten zien wat ze kunnen.' In het bedrijfsleven zal de noodzaak tot innovatie de rol van het management terugdringen. Minder optimistisch is Van Engeldorp Gastelaars over het terugdringen van het manage-

ment in de publieke sector. 'Binnen hogescholen en universiteiten ontstaan steeds meer halfwassen opleidingen, waar jongeren weinig kennis opdoen, terwijl ze wel een managementfunctie willen. Het gevolg is dat een afgestudeerde in 'gezondheidswetenschappen' of 'hbo-management in de zorg' leiding geeft in een zorginstelling, maar bij het zien van de eerste druppel bloed flauwvalt. Zo'n leidinggevende krijgt geen respect van de beroepskrachten, sluit zich op in een kantoor voor het maken van regels, protocollen en schema's en stelt een tussenlaag aan om zich af te schermen. Het grootste deel van het management in Nederland is te typeren als een werkgelegenheidsproject voor hoogopgeleiden. Zichzelf afschaffen doen ze niet. Dus als er in kosten wordt gesneden, is er minder tijd voor patiënten, komen er minder brandweerlieden op de auto en meer taken voor docenten. Dit tij is niet gemakkelijk te keren.' ●

JOHN BALM EN MARCEL METZE: AFSCHIED VAN EEN NALATIGE ELITE.

DE MOEIZAME STRIJD TUSSEN MANAGERS EN PROFESSIONALS •

THIEME • ISBN 978 90 815078 1 3

HENRY MINTZBERG: MANAGERS NOT MBAS. •

BERRETT-KOEHLER • ISBN 978 1 57675 275 3

C.W.M. NAASTEPAD EN A. KLEINKNECHT: LOONMATIGING SCHAADT

PRODUCTIVITEITSONTWIKKELING WEL • ECONOMISCHE STATISTISCHE BERICHTEN

(ESB). JAARGANG 89, NR. 4441 • SDU UITGEVERS

INTERNETBRONNEN

www.mitworld.mit.edu/video/302

Interview met Henry Mintzberg op MIT (Massachusetts Institute of Technology) over Managers Not MBAs

www.slideshare.net/apdevries/history-of-management

Geschiedenis van management

www.tue.nl

Intreerede van prof. Weggeman (20/6/1997) en andere publicaties

Het Dossier
ARBEIDSMARKTSPECIAL

De management-
mylbe