

De macht van de managers

Waarom krijgen directeuren en afdelingsleiders een hoog salaris? Is het omdat ze meer verantwoordelijkheden dragen dan hun medewerkers? Ja, maar óók omdat ze meer bevoegdheden hebben. Ze hebben gelegenheid hun macht te misbruiken, tot eigen gewin en tot gewin van hun vrienden. Om hun persoonlijke winzucht te kanaliseren, krijgen ze een hoog salaris. Daardoor komen ze minder in de verleiding zichzelf en hun vrienden op onoorbare wijze te verrijken of bevoordelen.¹ Het hogere inkomen is een bonus op integer handelen.

Wat is integer handelen? Een directeur handelt integer als hij (zij) het bedrijfsbelang boven het eigen belang stelt. Voor afdelingsleiders valt integriteit iets moeilijker te definiëren. Zij moeten het afdelingsbelang boven hun persoonlijke belangen stellen. Maar waar de kleine afdelingsbelangen met de grotere bedrijfsbelangen botsen, staan ze voor een rolconflict. Volgens de integriteitscodes die in het bedrijfsleven gangbaar zijn, moeten ze in dat geval de grotere bedrijfsbelangen voorop stellen. Om hen daarvoor te belonen, wordt hun zo nodig een gouden handdruk (vertrekpremie) in het vooruitzicht gesteld.

Wat is het bedrijfsbelang? In het bedrijfsleven is dat duidelijk. Het bedrijfsbelang is het belang van de aandeelhouders, op langere maar misschien ook op de korte termijn. In non-profit-organisaties ligt dat wat anders. Daar is de groei en bloei van de organisatie een important criterium, maar soms is men al blij als men het blote voortbestaan van de instelling weet te waarborgen, al dan niet door het aangaan van fusies.

Is integer handelen conscientieus? Nee, het geweten heeft er niets mee te maken. Directeuren en afdelingsleiders krijgen een hoog salaris om hen ertoe te bewegen hun persoonlijke geweten uit te schakelen, voor zover het bedrijfs- c.q. afdelingsbelang dat eist. Maar voor professionele organisaties doemt hier een probleem op.

Een professionele organisatie is een werkverband van professionals die gezworen hebben dat ze niet hun persoonlijk belang of het belang van hun organisatie voorop zullen stellen, maar een hoger maatschappelijk belang. Bijvoorbeeld het belang van hun cliënten of het belang van de wetenschap. De directeuren en afdelingsleiders van een professionele organisatie (bv. een school of een universitair instituut) komen daardoor in een spagaat terecht. Zij worden geconfronteerd met twee tegenstrijdige definities van integer handelen:

- moet ik me gewetensvol houden aan de (virtuele) beroepseed van de professionals op de werkvloer?
- of moet ik zonder scrupules tegemoet komen aan de eisen die gedictieerd worden door de belangen van de afdeling of organisatie die ik onder mijn hoede heb gekregen?

De afgelopen weken en maanden kwam de *Lying Dutchman* in het nieuws, die als meewerkend voorman van een universitair instituut ten onder is gegaan aan verkeerde keuzes in dit rolconflict. Zonder enige twijfel heeft hij zijn professionele beroepseed geschonden. Maar in de krantencommentaren wordt zijn wangedrag uitgelegd in de context van een intra-persoonlijk conflict tussen professionele integriteit enerzijds en persoonlijke ambitie en publicatiedruk anderzijds. Daarmee is het zojuistgenoemde rolconflict onderbelicht gebleven: tussen professional (senior-onderzoeker en promotor) enerzijds en afdelingsleider (fondsenwerver, productiviteitsbevorderaar, behartiger van vermeende afdelingsbelangen) anderzijds.

In de afgelopen decennia hebben vele professionele organisaties zich, mede door schaalvergroting, ontwikkeld tot professionele bureaucratieën, waarin de beslissingsmacht verschoven is van de professionals op de werkvloer naar het middle management en de bestuurders. Inmiddels trachten de professionals het tij te keren: zij eisen professionele ruimte (een professioneel statuut) en meer zeggenschap in het instellingsbeleid. Ook de vakbonden, als vertegenwoordigers van de werknemersbelangen, roeren zich in deze discussie. Mede door de inbreng van de vakbonden dreigt de discussie verengd te worden tot de wens een nieuw evenwicht te vinden tussen werknemersbelangen en instellingsbelangen. Vergeten wordt dat er niet twee maar drie onderscheiden belangen in het spel zijn:

- de belangen van de (professionele) werknemers;
- de hogere maatschappelijke belangen die belichaamd zijn in de (virtuele) beroepseed van de professionals (professionele integriteit, bescherming van de belangen van de cliënten); en
- de organisatie- en afdelingsbelangen, die door directeuren en afdelingsleiders behoren te worden verdedigd.

¹ In extremo geredeneerd, moet het salaris in 'gevoelige' functies zo hoog zijn dat het compensatie biedt voor de omkoopsommen die ze uit hoofde van de integriteitscode aan hun neus voorbij laten gaan.

Onderwijsprofessionals op de werkvloer hebben dus twee petten op: enerzijds hebben zij de rol van werknemer (die de eigen belangen verdedigt) en anderzijds de rol van professional (die voor het belang van de leerling/student opkomt). Het is logisch dat zij in een professionele bureaucratie voldoende professionele ruimte en inspraak in het beleid wensen. De leraren/docenten moeten tegenspel bieden tegen de macht van de managers en controle uitoefenen op hun functieuitoefening. Maar dan zullen ze eerlijk moeten opereren: ze moeten telkens duidelijk maken welke pet ze opzetten: die van zelfzuchtige werknemer of die van integere professional.²

Het geeft geen pas dat professionals de verdediging van de belangen van hun cliënten op henzelf afschuiven. Daarom dienen onderwijsprofessionals in hun beroepsgroep een ethische code op te stellen waaraan zij zich verbinden om de belangen van de leerling/student te beschermen. En als zij met hun onderwijswerkgevers een professioneel statuut afspreken, dan zal zo'n professionele beroepscode daarin moeten worden opgenomen.

Wes Holleman
ethische kroniek 7-11-2011
<http://www.onderwijsethiek.nl>

Naschrift

De aanleiding tot het schrijven van dit mistrouwige blogbericht werd niet alleen gevormd door de *Lying Dutchman* die de afgelopen tijd prominent in het nieuws is geweest, maar ook door de vóórvertoning van de bioscoopfilm *Margin Call* waarop Jos Stelling ons vorige week vergast heeft. Zie ook het recente blog van Peter Verhaar (http://www.geenstijl.nl/mt/archieven/2011/11/column_margin_call.html, 5/11/2011). 't Gaat over de afwegingen die gemaakt worden door bestuurders, directeuren, afdelingsleiders en werknemers van een louche investeringsbank (zoals Lehman Brothers) die op de rand van de afgrond staat. Voor onderwijsprofessionals biedt de film een leerzame oefening om te bepalen waarin hun professionele organisatie zich van forprofit-bedrijven behoort te onderscheiden.

² Excuus, met 'zelfzuchtig' doe ik onvoldoende recht aan de loyaliteitsgevoelens van mensen op de werkvloer. Vele werknemers denken niet alleen aan hun eigen belang maar ook aan het belang van de afdeling of organisatie. Dat geldt eveneens voor de werknemers- en vakbondsvertegenwoordigers in de medezeggenschapsorganen. Storend is dat zelfs leerlingen- en studentenvertegenwoordigers aan dergelijke loyaliteitsgevoelens kunnen lijden. In dat geval verzaken zij hun primaire taak: de belangen van hun achterban (de leerlingen c.q. studenten) te verwoorden en verdedigen.