

Verspild charisma

Economen komen om in de wiskunde. Ze kijken vooral naar de cijfers, niet meer naar de omgeving waarbinnen de Boonstra's, Schrempps en Weills van deze wereld opereren. De sociologie biedt een alternatief. Over rituelen, charisma en irrationeel hoge topsalarissen.

Wie wil weten hoe markten functioneren, hoe het bedrijfsleven is gestructureerd, welke functies consumptie vervult in de economie, of hoe geld aan zijn vertrouwensbasis komt, kan tegenwoordig beter bij sociologen dan bij economen terecht. De economische wetenschap heeft zich sinds de Tweede Wereldoorlog gespecialiseerd in abstracte, overwegend mathematische representaties van de economie. Het lijkt erop dat economen een soort *l'art pour l'art* principe uit de kunst hebben omarmd, met modellen die sterker aan zichzelf refereren dan aan de realiteit. Uit een enquête onder promovendi aan Amerikaanse faculteiten bleek niet voor niets dat economen wiskundige vaardigheden veel belangrijker vinden dan kennis van de alledaagse economie. Voorzover empirische gegevens ertoe doen, volgen onderzoekers de methodologie die Nobelprijswinnaar Milton Friedman in de jaren vijftig uit de doeken deed. Friedman betoogde dat het beschrijven, begrijpen en doorgronden van economische processen veel minder belangrijk is dan het doen van voorspellingen op basis van kwantitatieve modellen. Zolang die voorspellingen kloppen, doet het er niet toe of de modellen zelf van enige realiteitszin getuigen.

Dat klinkt aantrekkelijk, maar de lacune die zo is ontstaan over de economie, wordt sinds de tweede helft van de jaren tachtig door sociologen aangevuld. De 'nieuwe economische sociologie' bouwt voort op het werk van klassieke sociologen als Max Weber, Emile Durkheim en George Simmel. In Nederland heeft deze stroming helaas nog nauwelijks voet aan de grond gekregen, maar zeker in de Verenigde Staten komen de meest interessante boeken over de economie tegenwoordig van sociologen, niet van economen - Manuel Castells, Amitai Etzioni, en Saskia Sassen, om er eens een paar te noemen. Enkele *business schools* die meer belang hechten aan een fundamenteel begrip van de economie dan aan lucratief contractonderzoek, dragen ook aan deze nieuwe economische sociologie bij.

Rakesh Khurana's boek *Searching for a Corporate Savior* knoopt aan bij deze traditie. De auteur, die verbonden is aan de *business school* van Harvard University, legt hierin gedetailleerd uit hoe Amerikaanse topondernemers aan hun baan zijn gekomen. Het boek beperkt zich evenwel niet tot de arbeidsmarkt van zogeheten CEO's (*Chief Executive Officers*), want Khurana laat impliciet zien dat deze hedendaagse topondernemers een nieuwe vorm van kapitalisme personifiëren. Die vorm van kapitalisme draait om charisma.

Khurana's centrale stelling is dat het weinig oplevert om de arbeidsmarkt voor CEO's te beschouwen als een perfecte markt die efficiënt functioneert en schaarse middelen - in dit geval het talent om leiding te geven - optimaal allocceert. In plaats daarvan betoogt Khurana dat de sociale structuur en de culturele inbedding van deze markt doorslaggevend zijn voor haar functioneren. Als je de arbeidsmarkt voor CEO's wilt begrijpen, dan doe je er goed aan te kijken naar de rituelen waarmee het aantrekken van een nieuwe leider is omgeven, naar de voortdurende behoefte van het bedrijfsleven aan legitimatie door de media en aandelen-analisten, en naar de sociale verbanden waarbinnen de Cor Boonstra's, Jürgen Schrempps en Sanford Weills van deze wereld werken: zij kennen elkaar van Ivy League universiteiten, MBA programma's, zeilwedstrijden en *country clubs*. In de wijze waarop de kleine groep commissarissen en bestuursleden elkaar de hand boven het hoofd houdt, heeft het speelveld van topondernemers veel weg van een elitaire kaste.

De kracht van Khurana's boek is dat het enkele mythes over de top van het bedrijfsleven de nek omdraait. De auteur laat bijvoorbeeld overtuigend zien dat CEO's helemaal niet zo belangrijk zijn voor ondernemingen als alle poeha over het vertrek van een falend leider, en de triomfantelijke intrede van zijn opvolger doen vermoeden. Empirisch onderzoek wijst in ieder geval uit dat de bijdrage die topmanagers leveren aan het succes van het bedrijf waarvoor zij werken, vaak marginaal is. Structurele en conjuncturele factoren, die zelfs een CEO niet naar zijn hand kan zetten, bepalen de winst van bedrijven minstens even sterk als de beslissingen en handelingen die aan de top worden genomen. Daaruit volgt dat de torenhoge salarissen van CEO's zich niet laten rechtvaardigen door de toegevoegde waarde die zij voor het bedrijf hebben. Die is immers helemaal niet zo groot.

Optieregelingen, die dienen als prikkel om een topmanager optimaal te doen functioneren, moeten het eveneens ontgelden bij Khurana; in de praktijk blijkt dat veel CEO's deze optiepakketten al snel na hun aantreden verzilveren, waarmee hun prikkelwerking teniet is gedaan. En hij betwijfelt of toptalent wel zo schaars is - een andere veelgehoorde rechtvaardiging van de topsalarissen in het bedrijfsleven. De vijver waarin bedrijven vissen, zou heel wat groter zijn als degenen die een nieuwe CEO aanstellen hun tunnelvisie op nieuw leiderschap zouden laten varen. Maar in plaats van een helder profiel met competenties op te stellen, om vervolgens hard te gaan zoeken naar ondernemers die aan dat profiel voldoen, dwepen zij liever met charismatisch leiderschap. De verlanglijstjes van de raden van commissarissen blijven vaak steken in containerbegrippen als 'visionair' en 'inspirerend'. De werkelijkheid is dat ieder bedrijf een leider wil inhuren die een hoge status heeft, die op de

aandelenbeurs en bij de media in de smaak valt, en die uit een prestigieus bedrijf afkomstig is. Vervolgens krijgt een zogeheten *Executive Search Firm* de opdracht een aantal van deze charismatische leiders te benaderen. Maar in de eindfase van het zoekproces maken de leden van de sollicitatiecommissie volgens Khurana ook nog eens beginnersfouten: ze laten vaak van begin af aan merken welke kandidaat bovenaan de ranglijst staat, verafgoden hem bijna (vrijwel zonder uitzondering gaat het bij topmanagers om mannen), en daarmee hollen ze hun eigen onderhandelingspositie uit. De nieuwe topmanager heeft vervolgens vrij spel in het opstellen van zijn eigen arbeidsvoorwaarden.

De auteur is dapper genoeg om uit zijn analyse normatieve conclusies te trekken: de enorme hoeveelheid tijd en energie die bedrijven steken in het zoeken naar een nieuwe leider, en de astronomische bedragen die deze leiders in de vorm van salarissen, bonussen, optieregelingen en pensioenplannen opstrijken, vormen volgens Khurana een enorme bron van verspilling. Met de sterk toegenomen beloningsverschillen in bedrijven - in de jaren negentig steeg in de Verenigde Staten het inkomen van een gemiddelde CEO twintig keer zo sterk als het inkomen van een gemiddelde werknemer - lijkt het erop dat de werknemers daarvoor opdraaien. Bovendien zijn de verwachtingen zo hoog gespannen, dat het bedrijf wel teleurgesteld moet raken in zijn nieuwe leider - Roel Pieper is een van de voorbeelden in de recente Nederlandse bedrijfsgeschiedenis. Die verdwijnt vervolgens even snel van het toneel als hij binnengehaald is, met een luxueuze, van tevoren bedongen ontslagregeling op zak.

Het enige minpunt aan *Searching for a Corporate Savior* is de permanente spanning in Khurana's argumentatie. Aan de ene kant betoogt hij dat de overspannen verwachtingen van charismatisch leiderschap worden ingegeven door structurele ontwikkelingen in de economie: ten eerste heeft een omslag plaatsgevonden van *managerial capitalism* (waarin de managers het voor het zeggen hadden) naar het hedendaagse *investor capitalism* (waarin managers permanent in dienst staan van de aandeelhouders van het bedrijf). In dit *investor capitalism* is alles gericht op het oppompen van de aandelenkoersen. Het aantrekken van een charismatische leider kan daaraan een bijdrage leveren. Ten tweede is het reilen en zeilen van bedrijven een publieke zaak geworden, niet in de laatste plaats doordat in de jaren negentig iedereen aandelen is gaan kopen. Ook dit werkt de vraag naar charismatisch leiderschap in de hand: de kleine aandelenbezitter is geïnteresseerd in *corporate drama*, en laat zich heel wat makkelijker overtuigen door het *image* van een charismatisch leider dan door een fundamentele analyse van het bedrijf waarvoor hij werkt. Ten derde vraagt ook de interne organisatie van bedrijven in toenemende mate om charismatisch leiderschap: de formele, statische en hiërarchische bedrijfsstructuur van de twintigste eeuw lijkt plaats te maken voor een informeel, dynamisch en op innovatie gericht netwerkbedrijf. Dat netwerkbedrijf vraagt om een topondernemer die in staat is werknemers te motiveren, te inspireren en aan elkaar te binden.

Aan de andere kant betoogt Khurana dat de zoektocht naar charismatisch leiderschap irrationeel is, en leidt tot een vorm van verspilling die vermijdbaar is. In het laatste hoofdstuk doet hij daarom uit de doeken hoe het aantrekken van leiderschap efficiënter zou kunnen worden aangepakt. *Business schools* als die van Harvard zouden hun studenten bijvoorbeeld wat nederigheid moeten bijbrengen, en duidelijk moeten maken dat zij niet in staat zullen zijn bergen te verzetten. Khurana's bewering dat de zoektocht naar charismatisch leiderschap irrationeel is, gaat evenwel niet samen met zijn eerdere uiteenzetting dat deze zoektocht de logische uitkomst vormt van structurele ontwikkelingen in de economie. Er is natuurlijk niets mis mee om de wereld te willen verbeteren, zelfs niet als die wereld het bedrijfsleven is, maar dat verlangen wringt wel met Khurana's eerdere poging om simpelweg te begrijpen wat er nu precies aan de hand is aan de top van het bedrijfsleven.

Olav Velthuis is als Visiting Scholar verbonden aan Columbia University in New York. (Vorig jaar promoveerde hij cum laude aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op het proefschrift *Talking Prices. Contemporary Art, Commercial Galleries, and the Construction of Value.*)

Besproken boeken:

Searching for a Corporate Savior. The Irrational Quest for Charismatic CEOs
door **Rakesh Khurana**. Princeton University Press. Princeton, N.J. 2002.
320 pag. \$ 29,95

Bibliografische noot

Het artikel dat beschouwd wordt als de aftrap van de nieuwe economische sociologie is van **Mark Granovetter**, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology* 91, pp. 481-510 (1985). Granovetter stelde tevens, samen met Richard Swedberg, de belangrijkste compilatie artikelen in dit vakgebied samen, waarvan inmiddels de tweede editie is verschenen: **Richard Swedberg** and **Mark Granovetter**, *The Sociology of Economic Life*, Boulder: Westview Press (2001). Een andere aanbevelenswaardige bundel artikelen over economische sociologie is: **Mauro F. Guillen**, **Randall Collins**, **Paula England** and **Marshall Meyer**, *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, New York: Russel Sage Foundation (2002).

Goede inleidingen in de economische sociologie zijn: **Bruce G. Carruthers** and **Sarah L. Babb**,

Economy/Society: Markets, Meanings, and Social Structure, Thousand Oaks, California: Pine Forge Press (2000); en **Don Slater** and **Fran Tonkiss**, ***Market Society: Markets and Modern Social Theory***. Malden, MA: Polity Press in association with Blackwell (2001).

Enkele goede, recente monografieën in het vakgebied zijn: **Jens Beckert**, ***Beyond the Market: The Social Foundations of Economic Efficiency***, Princeton, N.J.: Princeton University Press (2002); **Pierre Bourdieu**, ***Les Structures Sociales de l'Economie***, Seuil: Paris (2000); **Neil Fligstein**, ***The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-first-century Capitalist Societies***, Princeton, N.J.: Princeton University Press (2001); **Saskia Sassen**, ***Cities in a World Economy***, Thousand Oaks: Pine Forge Press (2000); **Harrison C. White**, ***Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production***, Princeton, N.J.: Princeton University Press (2002).