

Van manager tot helper of coördinator?

Af en toe moet je eens terugkijken. Ruim twee jaar geleden stelde ik dat de taak van managers vooral ligt in het ondersteunen van medewerkers. In 1992 was de aanleiding het vervallen van 35.000 middenkaderfuncties. Ik kom daar nu op terug omdat er steeds minder managers zijn. Mijn stelling was dat het middenkader er helemaal niet uit moet: 'Allereerst kost het goud om ze te ontslaan met allerlei dure regelingen. Ten tweede raak je, zeker met oudere werknemers, een hoop nuttige ervaring kwijt. Ten derde kun je alle managers best gebruiken om de werkers – die tenslotte het geld voor een bedrijf verdienen – bij hun werk te helpen.' Ik heb de indruk dat men mijn raad niet heeft opgevolgd – nog steeds worden veel ervaren mensen geloosd. Ook nationaal gezien is dat een slechte zaak voor de concurrentiepositie. Je kunt je bedrijfskosten wel verlagen door met jonge, goedkope mensen te gaan werken, maar gooi je daarmee niet veel kennis overboord?

Zoals professor Ikujiro Nonaka, 'de beste managementspecialist van Japan', stelt: "In een economie waarin onzekerheid de enige zekerheid is, is kennis de enige zekere bron van concurrentievoordeel." (Nonaka leidt een conferentie/workshop over kennismanagement op 12 december in Nijenrode). Het veelgebruikte argument dat die oudere werknemers niet meer bij de tijd zijn, kan er alleen op duiden dat ze de laatste jaren op dood spoor gezet zijn; hun kennis is dus niet goed gemanaged. Management vormt hoe dan ook een onderwerp waarover al sinds de eeuwwisseling veel geschreven en gedebatteerd is. F. Taylor zag de taak van de manager vooral als de stroomlijner van het productieproces; mensen waren daarin de flexibele robots. De Franse mijningenieur H. Fayol ontwierp zeventig jaar geleden de nu nog steeds gebruikte lijnorganisatie op basis van veertien managementprincipes. Het Hawthorne-experiment in de jaren dertig leverde het toen onverwachte resultaat op dat mensen beter presteren naarmate ze zich gemotiveerder voelen. Hoe je medewerkers het best kunt motiveren, is daarna het onderwerp geworden van telkens weer nieuwe ideeën waarschijnlijk omdat dit afhangt van de doorlopend veranderende tijd waarin ze leven. In de jaren dertig was aandacht het hoofdmotief. Tijdens de Tweede Wereldoorlog motiveerde men mensen met nationale gevoelens. In de expansieve jaren zestig, met veel banen en weinig sollicitanten, vormden materiële voorzieningen de drijfveer. In de jaren des overvloeds na 1970 stimuleerde men met vriendelijkheid en begrip. Door de economische teruggang en de enorme technische ontwikkelingen in de computerindustrie, zijn vanaf het midden van de jaren tachtig de touwtjes telkens strakker aangehaald om kosten binnen de perken te houden. Uit kostenoverweging worden steeds minder managers gebruikt en organisatiestructuren afgeplat. Toen ik in 1960 ging werken, leidde een eerstelijnsmanager vier tot zes medewerkers, en een tweedelijnsmanager drie á vier eerstelijnsmanagers. Nu heeft een eerstelijnsmanager wellicht twintig of meer medewerkers en zijn de tweedelijnsmanagers vrijwel allemaal afgestoten. Technisch gezien is dit mogelijk geworden door de toenemende zelfstandigheid en competentie van de medewerkers en door groeiende specialisatie.

De nieuwe platte organisatie heeft een matrixachtige structuur, waaruit men min of meer willekeurig mensen kan plukken om snel van mogelijkheden in de markt te profiteren. De organisatiestructuur vervaagt. De band tussen manager en medewerker wordt lossler wat betreft het werk, maar formeler in financieel en administratief opzicht. De medewerker moet zichzelf maar zien te motiveren, want daarvoor heeft de manager anno 1994 nauwelijks tijd meer. De opdracht aan de managers om de organisatie zo profijtelijk mogelijk te maken, geldt sterker dan ooit in slechte economische tijden. Het ziet ernaar uit dat deze trends alleen maar sterker zullen worden; niemand verwacht dat de goede tijden van weleer zullen terugkeren. Nu deed en doet een manager meer dan zijn medewerkers motiveren en administreren. Fayol beschreef vijf managementtaken. De eerste drie nemen in belang af: planning en organisatie van het werk en het leiding geven daaraan. Het belang van de twee overgebleven taken groeit: Coördinatie tussen groepen en ingrijpen als de zaak uit de hand dreigt te lopen. Controle van het werk laat men over aan de medewerkers of de (interne of externe) klanten: die klagen wel als het niet goed gaat in het nieuwe partnerschap. Interessant in deze ontwikkeling is dat de traditionele sturende en leidende rol van de manager plaatsmaakt voor een coördinerende rol.

Helaas is het middenkader weg; dat kan niet meer te hulp springen. De rollen moeten nu dus worden omgekeerd: managers dienen de medewerkers te gaan helpen met het verdienen van geld voor de organisatie. Medewerkers raken gemotiveerd doordat ze efficiënt werken, doordat hun manager ze goed helpt om hun weg te vinden in de gecompliceerde en voortdurend veranderende organisatie. Noemen we een manager over tien jaar 'helper'? Een probleem hierbij is dat groepsgedrag roet in het eten kan gooien als een leidende figuur afwezig is en onderling vertrouwen ontbreekt. In vrijwel elke groep vormen mensen coalities tegen elkaar in het gevecht om het informeel of formeel leiderschap, zo blijkt telkens weer. Misschien kunnen we de nieuwe manager beter coördinator noemen, coördinator van mensen. Dat vereist mensenkennis, niet de minst belangrijke vorm van kennis.

Hein van Steenis (Computable 18 november 1994)