

Ouderschap als archetype voor het moderne management

Managers willen invloed op hun personeel, maar worstelen met vertrouwen.

Hoera, het management is jarig. Het is vandaag 100 jaar geleden dat Taylor met zijn legendarische boek "The Principles of Scientific Management" alle bazen een identiteit gaf. Zo creëerde hij ook voor zichzelf een nieuw beroep. Als eerste organisatie-adviseur schreef hij over taakverdeling, efficiëntie, harde sturing en duidelijke controle. Maar de tijden zijn veranderd. Harde sturing is minder gewenst en vertrouwen lijkt het nieuwe thema. Van managers wordt verwacht dat ze én vertrouwen schenken én tegelijkertijd trouw eisen. Zo geformuleerd lijkt dat een verwarrende paradox, maar mijns inziens is het dat niet.

Laten we eerst eens kijken naar vertrouwen schenken. Hier in de Westerse samenleving verschuift de het accent naar kennisintensieve arbeid. Innovatie is van levensbelang en de laatste resten lokale productie zijn veelal geautomatiseerd. Binnen hun specialisme zijn medewerkers vaak competentere dan hun manager, waardoor deze laatste vooral een faciliterende rol heeft. Hij kan kaders, doelen en middelen aanreiken. Binnen deze condities krijgt de medewerker maximale ruimte om naar eigen goeddunken te werken. De manager vertrouwt op hun inzet en ideeën en kijkt vooral naar de geleverde resultaten. Taylor zou er waarschijnlijk niet gelukkig van worden.

Aan de andere kant versterken organisaties zichzelf door het introduceren van beleid. Als blijkt dat een bepaalde projectmanagementaanpak de kwaliteit van de samenwerking vergroot, dan wordt deze methodiek verplicht gesteld voor alle innovatieprojecten. Hetzelfde geldt voor documenteren, patenteren en zeker ook voor het bewaken van de veiligheid. Op deze gebieden wordt juist een grote mate van trouw geëist aan het volgen van procedures en regels. Bij afwijkingen moet de manager corrigerend optreden, zoals Taylor dat al beschreef.

Maar hoe gaat dat in de praktijk? Stel u wordt als manager uitgenodigd om snel naar het laboratorium te komen. Daar aangekomen ziet u een stel opgewonden medewerkers die u blij en enthousiast vertellen dat het eindelijk gelukt is. Het product met de lang gezochte specificaties is vandaag voor het eerst ontwikkeld. Diverse hardnekkige problemen lijken opgelost en er wordt al druk gepraat over een proeffabriek. Tegelijk ziet u in een oogopslag dat enkele procedures niet zijn opgevolgd en dat de proefopstelling op zijn minst gevaarlijk te noemen is. Enkele zogenoemde veiligheidsgrenzen zijn overschreden.

Wat gaat u doen? Wordt het feest vieren en bij wijze van uitzondering een fles champagne opentrekken of wijst u bezorgd op de twee overtredingen die u zojuist gezien hebt? Het lijken zulke uitersten op de schaal van vertrouwen dat een combinatie haast ondenkbaar is. Nu corrigeren kan het beeld oproepen dat u geen oog heeft voor succes en de vele inspanningen die het team heeft geleverd. Niet corrigeren is een signaal dat regels overtreden mogen worden zolang er maar succes geboekt wordt.

De oplossing ligt dichterbij dan gedacht. Elke opvoeder heeft immers met dit probleem te maken. Een goede ouder geeft zijn kind vertrouwen, stimuleert het om dingen te ondernemen en zichzelf te ontplooien. Hij geeft ruimte om er het beste uit te laten komen en toont hiervoor meer geduld dan wie dan ook. Van de andere kant spreekt een ouder een kind ook onmiddellijk aan op zijn gedrag als er naast de pot wordt gepiest. Bepaalde dingen kunnen nu eenmaal niet. De ouderrol verenigt dus deze twee uitersten, al zullen velen zeggen dat dit helemaal makkelijker lijkt dan het is.

Kunnen we de kunst van het hedendaagse managen dan niet definiëren als het vertonen van oudergedrag? Medewerkers willen graag weten waar ze aan toe zijn. Grenzen geven veiligheid en juist die veiligheid helpt om tot creatief en innovatief gedrag te komen. Maar ook fysieke veiligheid is van belang en vraagt om een strikte hantering. Iedereen vindt regels lastig maar als je weet dat je daardoor veilig thuiskomt, dan heb je daar graag wat voor over. En als de manager daarnaast ambieert dat elk van zijn medewerkers meer uit zijn carrière haalt dan hijzelf, dan geeft hij pas een ontwikkelende boodschap mee. Voor zo'n baas wil je graag werken en het beste van jezelf laten zien. Het besef dat regels erbij horen als vast onderdeel van het spel, is dan niet moeilijk op te brengen.

Waar Taylor de wetenschappelijke benadering predikte om zo efficiëntie te creëren, lijkt het na 100 jaar weer tijd om deze te verbinden met een van de oudste archetypen uit ons bestaan, het ouderschap. Daarin zijn vertrouwen geven en trouw eisen inherent aan elkaar verbonden. En het mooiste is, we zijn er zelf mee opgevoed. We hoeven er niet eens een boek voor te lezen.

Juni Daalmans
Mei 2011