



MENSELIJKE VERHOUDINGEN OF DE MENS GEÏNTEGREERD
IN DE ORGANISATIE?

In de litteratuur, maar ook in gesprekken tijdens cursussen over leiderschap is het een vrijwel algemeen aanvaarde gedachte, dat goede menselijke verhoudingen noodzakelijk zijn, wil een organisatie effectief en efficiënt kunnen functioneren. Men begint echter steeds meer in te zien, dat dit veel verder reikt dan het bekende klopje op de schouder, een bezoekje van de sociaal werkster bij een zieke vrouw of financiële steun aan de personeelsvereniging. Het blijkt in wezen te gaan om de vraag: hoe kan de mens zo in de organisatie geïntegreerd worden, dat hij een wezenlijke bijdrage aan het geheel kan leveren? Deze vraag spitst zich toe op: wat is (voor hemzelf en voor het bedrijf) een wezenlijke bijdrage? Het antwoord van managers hierop kan variëren van: de man in de gelegenheid stellen duidelijk omschreven opdrachten zo goed mogelijk uit te voeren tot, hem te laten meebepalen wat en hoe er in de organisatie gewerkt wordt. In dit stuk gaat het erom iets van deze problematiek wat nader te bekijken, met name vanuit het leiderschap in de organisatie gezien.

In de ontwikkeling van de filosofieën over leiderschap zien we, dat na de algemene acceptatie van het "scientific management" omstreeks de eerste wereldoorlog in de U.S.A., rond 1930 het beroemd geworden Hawthorn-onderzoek de stoot geeft tot wat later de litteratuur in gaat als "Human Relations Movement". Vooral in de U.S.A. zijn vele onderzoeken gedaan onder managers naar hun opvattingen over leiding geven. Een artikel uit de Harvard Business Review van July-Aug. 1965, waarin R.E. Miles over een dergelijk onderzoek bericht, geeft een verdieping van het begrip menselijke verhoudingen. Dit artikel sluit bijzonder goed aan op de problematiek van de ontwikkeling van organisatiestructuren van de 2e naar de 3e fase. D.w.z. van de differentiatie- of organisatiefase naar de integratiefase. Steeds weer blijkt, dat deze ontwikkeling stagneert wanneer veranderingen in de opvattingen over het leiderschap in de organisatie er niet aan voorafgaan. Uit het onderzoek van Miles is echter gebleken, dat de opvattingen over leiderschap zeer sterk bepaald worden door de mensbeelden van de betreffende manager. Miles ontdekte namelijk in zijn onderzoek - dat hij hield onder meer dan 500 managers uit zeer verschillende bedrijfstakken en overheidsorganen - iets zeer merkwaardigs. Het bleek, dat managers er over het algemeen twee mensbeelden op na houden, die de achtergrond vormen van twee "models of participation". Eén model geldt voor henzelf, het andere voor hun ondergeschikten. In beide participatie-modellen heeft het zin zijn medewerkers/ondergeschikten te betrekken bij het bedrijfsgebeuren. Alleen, men doet dit in beide modellen op zeer verschillende gronden. Miles noemt deze modellen:

1. The Human Relations Model, verder te noemen H.R., en
2. The Human Resources Model, verder te noemen Integratie-model.

Beide modellen zijn opgebouwd uit de volgende componenten:

- a) assumpties/aannamen over de waarden en vermogens van de mens in de organisatie;
- b) concretere opvattingen over de mate en soort van participatie, die men als manager voor zijn ondergeschikten en zichzelf noodzakelijk en mogelijk acht en die uit de voornoemde assumpties voortspuiten;
- c) bepaalde verwachtingen t.a.v. het effect van de participatie op de menselijke verhoudingen, werksfeer en arbeidsproductiviteit.

Kort gekarakteriseerd komen beide modellen op het volgende neer:

Human Relations model:

Primair is, dat de mens zich een nuttig lid van de groep voelt. Als resultaat, zal hij dan ook meer gaan doen. Participatie wordt hier gezien als het middel om dit gevoel te laten ontstaan. Het gevolg zal zijn, dat de "onvermijdelijke" weerstand tegen de formele, hiërarchische organisatie afneemt. De mogelijkheid tot participatie is met andere woorden de prijs, die de leider betaalt voor de medewerking van zijn ondergeschikten. De medewerkers mogen meepraten en zelfs een enkele keer meebeslissen (als het niet te gek wordt). De leider is zelfs bereid een enkele keer een wat minder efficiënte oplossing van zijn medewerkers te accepteren in ruil voor hun medewerking bij de uitvoering, die hij daarmee weet te kopen. Hij weet namelijk, dat een beslissing nemen nog iets anders is dan haar uitvoeren en dat juist bij de uitvoering de latente weerstanden hem de das om kunnen doen. Participatie en overleg is weliswaar een stuk tijdverlies, maar noodzakelijk om medewerking te krijgen. Samengevat kan men van deze opvatting zeggen, dat participatie leidt tot een betere sfeer en hogere gemotiveerdheid van de mensen, waardoor weerstanden weggenomen worden en men zich gemakkelijker zal schikken in de bezwaren van de formele, hiërarchische organisatie.

Human Resources model (Integratiemodel):

De mens wordt gezien als een bron van ideeën en mogelijkheden, waar nog veel te weinig gebruik van gemaakt wordt. De basis-taak van de manager wordt dan ook het scheppen van een omgeving en van situaties, waarin een beroep op deze vermogens kan worden gedaan.

Het H.R.-model vergeet, dat participatie van ondergeschikten wel eens zinvol zou kunnen zijn, omdat de ondergeschikte dingen weet of kan, die de chef niet weet of kan.

Een ander duidelijk verschilpunt in opvattingen is, dat het Integratiemodel participatie niet nastreeft om daarmee de gevoelens van de mens te strelen en zijn medewerking te kopen, maar omdat hij van deze participatie kan leren en daardoor

steeds beter in staat zal zijn bijdragen te leveren, welke het totale bedrijf ten goede kunnen komen. Participatie is om deszelfs wille zinvol. Twee weten meer dan één. Hoe belangrijker de beslissing die genomen moet worden, hoe zinvoller het is zijn medewerkers te betrekken in het proces van de besluitvorming. Niet in de eerste plaats om hen het gevoel te geven erbij te horen, maar omdat men hun bijdragen gewoon nodig heeft om tot een zo goed mogelijk besluit te komen. Zij zijn dragers van informatie en ideeën en zijn in staat daar op een creatieve wijze gebruik van te maken. In dit model gaat men er van uit, dat participatie q.q. tot betere resultaten zal leiden en dat betere resultaten motiverend zullen werken op de medewerkers (zij zien nu wat zij kunnen als ze de kans krijgen) en zij daardoor pas het gevoel zullen krijgen een werkelijk nuttig lid van de arbeidsgemeenschap te zijn. D.w.z. eerst laten doen en dan pas nuttig voelen.

In de onderzoeken van Miles werd duidelijk dat de meeste managers vanuit het H.R.-model dachten zodra zij zich bezig hielden met de relatie tot hun ondergeschikten, maar het Integratiemodel als voorkeur namen, wanneer het ging om hun eigen positie waarbij zij de relatie van hen zelf tot hun chef bekeken.

Deze managers waren van mening, dat zij zelf potentieel zeker van het niveau van hun chefs waren, maar dat men te weinig gebruik maakte van hun capaciteiten.

Daar staat tegenover, dat zij m.b.t. hun ondergeschikten van mening waren, dat deze niet in staat waren voldoende verantwoordelijkheid te dragen en initiatieven te nemen, noch over voldoende oordeelsvermogen beschikten om aan het besluitvormingsproces deel te nemen.

(NB: Het onderzoek strekte zich uit over managers uit het midden-management niveau, zowel aan de hoge als aan de lage kant).

Miles probeert nu te verklaren hoe dit komt. De verklaringen welke hij aanvoert zijn de volgende:

1. het H.R.-model is al een 30 jaar bekend en met verve door bedrijfspsychologen van de cursuskansel verkondigd;
2. wat veel belangrijker is - volgens Miles - is, dat in het Integratie-model een aantal basis-assumpties van de manager aangetast worden.

Deze zijn:

- a) er zijn nu eenmaal mensen, die het voor het zeggen hebben en mensen, die alleen maar op te volgen hebben. De denkers en de doeners, de aristocratie en het gepeupel, de heren en de knechten;
- b) wie hoger op de hiërarchische ladder staat, heeft het uit hoofde daarvan nu eenmaal te zeggen. Dat je hoger staat, heb je nu eenmaal aan je capaciteiten te danken enz. enz.; (Het Integratiemodel gaat daarentegen van de gedachte uit: "Het doet er niet toe wie het voor het zeggen heeft, als HET maar gebeurt".)

- c) het is moeilijk toe te geven, dat een ander wel eens meer zou kunnen weten, meer capaciteiten kan hebben dan je zelf, vooral als die ander ook nog een ondergeschikte is;
 - d) bovendien mag je tegenover je ondergeschikten nooit het gezicht verliezen en dat doe je wanneer je ook maar de indruk wekt, dat zij meer zouden kunnen dan je zelf;
 - e) kritiek is nodig wanneer het fout gaat, prijzen of loven - laat staan aanmoedigen - is overbodig. Dat iets goed gaat is vanzelfsprekend;
 - f) controle is macht en die geef je nooit uit handen. Je weet nooit of je door je ondergeschikten niet beduvelde wordt. Hierbij wordt over het hoofd gezien dat, wanneer men zijn medewerkers werkelijk via participatie in de besluitvorming betrekt en hen langs deze weg tot mede-verantwoordelijke medewerkers heeft weten te ontwikkelen, de effectieve controle veel groter is.
3. geen enkele manager her-denkt (re-thinks) graag zijn basis-assumpties en zijn eigen rolgedrag, daar dit een pijnlijk proces van zelfkennis en afleren is. In het H.R.-model hoeft hij dit niet te doen, omdat het verenigbaar is met de traditionele, autocratische pioniersstijl van leidinggeven.
4. het Integratiemodel vraagt van de organisatie een veel flexibeler functioneren op basis van flexibele functie-inhouden en een bewust beleid (niet op basis van reglementen en voorschriften), dat ruimte laat voor een flexibele uitoefening van de functie en verdere ontwikkeling van de manager.

Miles besluit zijn artikel met de opmerking dat de door hem gekenschetste ontwikkeling in het management-denken naar het Integratiemodel (Human Resources model) nog in de kinderschoenen staat, maar dat het feit dat managers in dat model denken wanneer zij het over zich zelf hebben voor hem voldoende bewijs is, dat er iets in moet zitten.

Voor verdere documentatie verwijzen wij naar het artikel zelf.