

INDUSTRIEEL ELAN EN MANAGEMENT AAN HET EINDE VAN DE
TWINTIGSTE EEUW (enkele kanttekeningen)

1. Sinds enige tijd wordt er van verschillende zijden op gewezen dat wij moeten streven naar een nieuw industrieel elan, naar meer vernieuwend vermogen of ook kortweg naar "innovatie".

In Nederland heeft vooral de Commissie Wagner veel werk verzet om dit thema meer aandacht te geven.

Op zich zelf is dit een goede zaak, want inderdaad is het huidige bestel op tal van punten aan vernieuwing toe. Men bedenke echter dat innovatie uiteindelijk geen technisch of financieel probleem is.

In wezen is het een menselijk vraagstuk. Uit dingen, systemen, geld, kapitaalgoederen, enz. is nog nooit echte vernieuwing ontstaan.

Hoogstens scheppen zij hiervoor gunstige of ongunstige condities.

Vernieuwing ontstaat uit ideeën, uit visie in mensen en uit de unieke combinatie van verbeeldingskracht en initiatiefkracht om ze te verwerkelijken in het alledaagse praktische leven. En aangezien de alledaagse werkelijkheid altijd veel weerbarstiger is dan onze ideeën, betekent dit laatste: de moed en het geduld hebben om weerstanden te overwinnen.

Het is niet toevallig, dat de grote leiders - zowel "captains of industry" als staatslieden die sinds de eerste industriële revolutie aan het roer van de samenleving hebben gestaan in de regel - tijdens hun creatieve jaren - juist over de persoonlijke gave van zo'n combinatie van verbeeldings- en initiatiefkracht bleken te beschikken.

Evenmin is het toevallig, dat zij enkelingen waren, uitzonderingen te midden van massa's mensen, die hen als werk-, stem- en kerkvolk min of meer leidzaam volgden, soms uit een opwelling van enthousiasme, soms omdat er geen alternatieven voor handen leken, maar in ieder geval zelden uit een bewuste, vrije keuze.

Met name vanwege het laatste aspect was de persoonlijke integriteit, de moraliteit van deze leiders beslissend voor de vraag of hun stuurmanskunst voor de samenleving ten goede of ten kwade werkte.

Tot diep in de twintigste eeuw was dit een maatschappelijk gegeven.

Sinds de tweede helft van de zestiger jaren is er - gemarkeerd door de culturele en sociale "revolutie" die het IK-tijdperk van de zeventiger jaren inluidde - met betrekking tot zulk een leiderschap sprake van een historische breuk of kentering.

Enerzijds wordt het type van de "grote leider" - afgezien

van karikaturale verschijningsvormen, die in momenten van een sociaal vacuum hun kans krijgen - steeds zeldzamer.

Anderzijds zijn we definitief de drempel overgegaan naar een maatschappij, waarin het moeilijk zo niet onmogelijk zal zijn om mensen nog tot iets te dwingen. Talloze negatieve voorbeelden - van geweldloos verzet via stiptheidsacties en stakingen tot en met het moderne autobomterrorisme - getuigen hiervan inmiddels. Het op positieve en effectieve wijze leren omgaan met deze nieuwe situatie vormt een belangrijke toekomstopgave voor het management.

De draagwijdte van deze opgave dreigt momenteel ver-sluierd te worden door een korte termijn dynamiek in het sociale leven, die maakt dat thans persoonlijk, éénhoofdig leiderschap weer aantrekkingskracht heeft herwonnen. Deze korte termijn dynamiek kan omschreven worden als een beweging van "nieuw links naar nieuw rechts" vice versa. In het leiderschap vinden we dezelfde dynamiek terug als een polariteit van enerzijds rationeel "no-nonsense management" en anderzijds bewogen "agogisch management". Zulke en andere vergelijkbare polaire krachtwerkingen in het sociale leven - ten onrechte vaak geëtiketteerd als progressieve en conservatieve krachten - mogen niet verward worden met de lange termijn dynamiek van een drempel-overgang naar een nieuwe fase in de ontwikkelingsgang van de maatschappij. Ontwikkelingsfasen van het maatschappelijk bestel voltrekken zich - als het gaat om de essentiële paradigma's die eraan ten grondslag liggen - in een ritme van meer dan twee millennia. Daarom is de drempelovergang naar een nieuwe maatschappij ook nooit een aangelegenheid van maanden of jaren, maar van eeuwen.

De drempelovergang waar wij thans mee te maken hebben is ingezet bij het begin van de Nieuwe Tijd en heeft vaart gekregen door de opkomst van de moderne wetenschap en het industriële kapitalisme. Er zijn aanwijzingen en argumenten voor de zienswijze dat in de loop van de twintigste eeuw de drempelovergang die hier bedoeld wordt een acuut of kritisch stadium heeft bereikt.

Het feit dat wij thans in de korte termijn dynamiek zijn beland op een punt waar leiderschap noodzakelijkerwijze het karakter krijgt van bijsturen, ombuigen en corrigeren, mag ons de ogen niet doen sluiten voor het lange termijn gegeven dat we de keus hebben tussen het fundamenteel verzetten van de bakens terwille van een nieuwe maatschappelijke toekomst en het blijven lijden aan de negatieve gevolgen van de werkzaamheid van overjarige paradigma's in het sociale leven.

Tegen deze achtergrond gaat het om veel meer dan industrieel elan alleen. Het gaat in de tachtiger jaren om de steeds klemmender vraag of zich een nieuwe voorhoede van mensen wil vormen die zich sterk wil maken voor een nieuwe samenleving; niet uit ideologische vooringenomenheid of dweep-zucht, maar uit de nuchtere waarneming van de werkelijkheid;

niet uit persoonlijke ambitie maar uit persoonlijke integriteit en gedragen door een ethiek van het commitment in plaats van de in het jongste verleden populair geworden zucht naar hyperindividualisering.

Deze opgave is zo groot en veelomvattend, dat niemand de pretentie mag hebben haar alleen aan te kunnen. Wat thans gevraagd wordt is: gedeeld leiderschap, gedeeld ondernemerschap; kortom: deelgenootschap in plaats van "ego-trippen" en wel op alle lagen en in alle sectoren van de maatschappij, alsook van haar instituten en organisaties.

2. Eén van de grote vragen hierbij is of Europa er in zal slagen zich op een nieuwe wijze tussen Oost en West te plaatsen en een eigen zinvol antwoord te vinden, hetgeen ook wil zeggen: een eigen stijl van management te vinden in plaats van de Japanse of Amerikaanse - de twee grote voorbeelden van vandaag - min of meer getrouw te kopiëren. De Japanse stijl van management berust in hoge mate op het vermogen tot "ritualisering", zowel van culturele waarden en symbolen in het algemeen als van specifiek gedrag van mensen in het bijzonder. Dit kan omdat nog steeds aansluiting gevonden kan worden bij een oeroude, traditionele neiging in de Japanse cultuur tot instinctieve collectivisering van het gedrag. Deze traditie vindt zijn neerslag in het ideaal van de familie- en clansaamhorigheid. Dit ideaal kan men ook zien als een "aangeboren" neiging om prioriteit toe te kennen aan de gemeenschapsambitie.
- De Amerikaanse stijl van management berust in hoge mate op het vermogen tot "instrumentalisering", zowel van culturele waarden en normen in het algemeen als van menselijke gedragingen en houdingen.
- In het geval van Amerika kan dat, is het zelfs vanzelfsprekend vanwege de mogelijkheid aansluiting te zoeken bij een diep in de volksaard verankerde neiging tot instinctieve individualisering van het gedrag. Deze neiging wordt niet alleen weerspiegeld in het Vrijheidsbeeld, maar ook in de ideaal voorstelling dat iedere Amerikaan van krantenjongen tot miljonair kan worden. Men kan deze droom ook uitleggen als een verlangen om prioriteit toe te kennen aan persoonlijke ambitie.
- In zekere zin gaat het bij deze twee stijlen van management om extremen die terug te vinden zijn in de klas-sieke tegenstelling van gemeenschap en individu. Natuurlijk is die tegenstelling ook in Europa een realiteit, maar het gaat er om in te zien dat de manier waarop Japan en Amerika in het industriële leven vorm hebben gegeven aan deze tegenstelling, typisch is voor hun eigen volksaard en culturele achtergrond en derhalve principieel niet-Europees is.
- Wat is dan wel Europees?
- Het antwoord op deze vraag is niet makkelijk omdat er in Europa nu eenmaal geen uniformiteit van cultuur bestaat.

Europa bestaat in feite uit een bonte verzameling van staten en culturele stijlen. Essentieel is hierbij, dat aan deze hoge mate van pluriformiteit een volstrekt niet toevallige verscheidenheid van volksgeaardheden ten grondslag ligt.

Ondanks alle verscheidenheid valt er in de wordings-geschiedenis van Europa toch iets te herkennen wat zou kunnen duiden op een gemeenschappelijk "Leitmotiv" een rode draad.

Het is opvallend dat in ons werelddeel steeds weer - zij het in de ene eeuw meer dan in de andere - het thema van de "menselijke maat", de "humanisering" opduikt. Dat begint actueel te worden nadat uit de grote volksverhuizingen en het tussenspel van de Middeleeuwen het moderne Europa geboren wordt.

Het is een geboorte die tegelijkertijd ook een metamorfose betekent. Welbewust wordt immers aansluiting gezocht bij de mens- en wereldbeschouwing van de Grieks-Romeinse tijd, waarin het ideaal van de mens als microkosmos die de macrokosmos spiegelt zeker een voorname rol heeft gespeeld.

De diepe toekomstgerichte dimensie van deze metamorfose komt het mooist tot uitdrukking in hetgeen de grote leraren van de school van Chartres (10e en 11e eeuw) hun studenten leerden maar overigens ook in de grote Europese cultuurstroom die we Renaissance noemen.

Een nieuwe grote impuls krijgt het thema van de menselijke maat tijdens de Franse Revolutie in de drie grote slogans: vrijheid, gelijkheid en broederlijkheid en recentelijk nogeens tijdens de culturele revolutie in de zestiger jaren van deze eeuw. Dan heeft het thema inmiddels een mondiale, dat wil zeggen mensheidsallure gekregen.

De geschiedenis van Europa kan, evenals de wereldgeschiedenis natuurlijk ook geheel anders geschreven worden namelijk aan de hand van eindeloze oorlogen en tegenstellingen, en aan de hand van verkettering, feodalisme, nationalisme en klassestrijd en roof.

Wie zal zeggen wat karakteristieker is voor de wordingsgang van Europa: deze laatste uitingen van mens zijn of het zoeken naar de menselijke maat.

Hoe men hier over ook mag denken, vast staat in ieder geval, dat een Europees management of leiderschap beter zal gedijen naarmate het zich meer oriënteert op Europese waarden. Welke oriëntatie zou zinvol kunnen zijn nu wij in de tachtiger jaren van de twintigste eeuw zijn beland?

Het antwoord is, dat managers en leiders van vandaag zich heel goed zouden kunnen oriënteren aan de eerder genoemde idealen van de Franse Revolutie: vrijheid, gelijkheid en broederlijkheid. Echter, bijna tweehonderd jaar nadien gaat het er om deze idealen te verlossen uit hun ideologische schimmigheid en ze te maken tot concrete ordeningsprincipes voor de vormgeving en inrichting van het macrosociale leven.

Dan wordt "vrijheid" tot de wet van het ethisch commitment die zegt, dat het sociale leven - in het bijzonder het geestesleven beter floreert naarmate mensen er in slagen uit vrij gewonnen innerlijke oordeelskracht datgene bij te dragen aan de maatschappij wat als mogelijkheid in hun levenslot besloten ligt. "Gelijkheid" kan omgezet worden in de wet van de kleinst mogelijke onrechtvaardigheid die zegt dat ons menselijke omgangsleven beter zal floreren naarmate we er in slagen menselijke verhoudingen vorm te geven met de kleinst mogelijke onrechtvaardigheidsgevoelens. "Broederlijkheid" tenslotte laat zich vertalen in de wet die zegt dat het welzijn van een gemeenschap groter zal zijn naarmate men er in slaagt zulke inrichtingen te maken dat het leveren van een arbeidsprestatie voor de medemens en het verwerven van een inkomen voor de dekking van behoeften twee gescheiden zaken worden. Dat is de wet van de wederzijdse afhankelijkheid of het deelgenootschap.

3. Management vindt niet plaats in het luchtledige, maar in een bepaald institutioneel kader. Aan alle institutionele kaders, dus ook aan organisaties zoals bedrijven, ziekenhuizen, universiteiten, departementen, enz. liggen vormgevende ideeën ten grondslag. Men kan deze ideeën ook paradigma's of waarden noemen. Ideeën en waarden zweven dus niet boven de werkelijkheid, zij verankeren zich in de werkelijkheid als instituties zodra ze door mensen in werkelijkheid gedacht worden. Welke paradigma's liggen er ten grondslag aan de organisatorische vormgeving van het moderne industriële systeem? Ruwweg twee, namelijk:
- Ten eerste, de idee van het rationele, technocratische, harde, no-nonsense management.
 - Ten tweede, de idee van 't irrationele, sociocratische, bewegende, sensibele management.
- De eerste idee heeft vooral gestalte gekregen in het scientific management en de na-oorlogse renaissance hiervan in de vorm van beheersingssystemen en besluitvormingssystemen.
- De tweede idee heeft vooral werking gehad in de humanrelationsbeweging en later ook nog ten dele in de democratiseringsbeweging.
- Management dat zich baseert op één van deze paradigma's of een mengvorm zien we overal om ons heen, in zekere zin zelfs wereldwijd. Het is deze stijl van leiderschap die zowel het klassieke staatsmanschap als ondernemerschap in de schaduw heeft gesteld.
- Het is hoog tijd ons vernieuwend vermogen op deze ontwikkelingsgang te richten.
- Waarom?
- Omdat beide stijlen van management en organisatie iets beloven wat ze niet meer kunnen waarmaken.
- Het scientific management belooft hoge efficiency, dat wil zeggen lage kosten, continue groei, organisatiesystemen die

werken als goed geoliede machines, waarin bovendien menselijke ambities inpasbaar zijn. De oogst is echter: starheid, bureaucratie, verborgen kosten, laag rendement door geringe flexibiliteit en omloopsnelheid van het kapitaal, overbelasting aan de top en kwalitatieve leegloop aan de voet.

De humanrelations-beweging en de democratiserings-beweging beloven: gelukkige, goed gemotiveerde medewerkers, dus hoge productiviteit, vlekkeloze communicatie, creatief overleg, vergroting van de initiatiefkracht aan de basis, enz. De oogst echter is niet zelden: hobbyïsme, oeverloos gepraat, vertraging in de besluitvorming, chaotisering van de communicatie door vrijblijvendheid van afspraken, enz.

Beide stijlen stemmen hierin overeen dat ze de onbeheersbaarheid dichterbij brengen dan de beheersbaarheid, althans in een omgevingssituatie waarin onzekerheid, verwarring en recessie troef zijn.

Onder deze omstandigheden dient zich een nieuwe stijl van management te ontwikkelen, die "koerszoekend" genoemd kan worden.

Koerszoekend leiderschap is altijd gedeeld leiderschap omdat in onzekere situaties een zinvolle plaats voor een organisatie om te werken alleen gevonden en behouden kan worden wanneer onzekerheden gedeeld kunnen worden. Dat is voor managers ongebruikelijk omdat ze nog steeds aangesproken worden op hun zogenaamde zekerheden en besluitvaardigheid.

Belangrijk voor het koerszoekend leiderschap is dat er ook een nieuwe moraliteit ontwikkeld wordt.

In onzekerheid vervagen de grenzen tussen goed en kwaad heel gemakkelijk. Waar dit toe kan leiden hebben we inmiddels op grote schaal kunnen waarnemen.

De enige echte remedie tegen een verdergaande erosie van de moraliteit van het leiderschap is een intensief koerszoekend waardestreven. Hiermee zijn we terug bij "vrijheid", "gelijkheid" en "broederlijkheid". Wanneer het inderdaad zo is dat dit eigentijdse waarden zijn dan kunnen managers en leiders hun integriteit vinden of hervinden door zich zoals gezegd te oriënteren aan deze waarden.

Op meso-niveau, het gebied van de organisatie of de werkgemeenschap leidt dit tot nieuwe organisatie- of inrichtingsprincipes, te weten: het mandaatprincipe, het afspraakprincipe en het associatieprincipe.

Het mandaatprincipe stelt ons in staat de traditionele commando-hiërarchie die van boven naar beneden werkt langzaam om te vormen tot een vertrouwens-hiërarchie die van beneden naar boven werkt en die zich baseert op de herkenning van oordeelskracht in mensen.

Het afspraakprincipe vervangt het regelprincipe. In plaats van de bureaucratische regeling van het tussenmenselijke moet de kracht van de innerlijke afspraak komen.

Het associatieprincipe moet ons in staat stellen tegengestelde belangen te overbruggen zonder fusie of kille strijd. Het is de moderne vormgeving van de broederlijkheid. Het is geen principe dat voert tot quasi vriendschap, het voert tot herkenning van hetgeen tegenstellingen kan overbruggen.

De drie genoemde principes zouden hoekstenen voor het Europees management moeten worden.

Vanzelfsprekend kunnen zij ook betekenis hebben voor andere werelddelen zoals datgene wat daar ontwikkeld wordt ook betekenis heeft voor Europa, maar in het licht van de humaniseringstraditie die bij ons tot leven is gekomen klinken de idealen van vrijheid, gelijkheid en broederlijkheid als een meer dan toevallige oproep aan Europese leiders om een eigen leiderschap en organisatiecultuur van de menselijke maat te verwerkelijken.