

Van kerstboom tot pannenkoek en terug¹

U kent die organisaties vast wel. Er is een directeur met twee of meer onderdirecteuren of plaatsvervangend directeuren. Soms, om de zaak wat op te leuken, heten ze bijvoorbeeld Hoofddirecteur Financiën of – met de Engelse ziekte – (Senior) Director Logistics en dat soort fraaie kreten.

Direct onder de directeur of zijn secondanten krijg je dan de afdelingen. Liefst minstens twee onder elke directeur. Dat gaat lager weer een tijdje verder. Binnen een groep heeft natuurlijk ook weer niet iedereen dezelfde functie. Je hebt eerste medewerkers en specialisten. Ook nog figuren als een Chef Bezemkast die eigenlijk helemaal niets heeft te doen.²

De functiebenamingen zijn intussen ook steeds fraaier geworden, terwijl door de inflatie en voortschrijdende automatisering de functie-inhoud steeds magerder lijkt te worden.³ Logisch als je wel processen hebt geautomatiseerd maar de manier van werken niet hebt aangepast.

Het middelmanagement komt hierdoor overigens vaak in de klem. Vroeger waren zij het die alles wisten en optraden als een filter tussen de werkvloer en de top. Dat soort figuren schreef ook nooit eens op hoe alles in de afdeling zou moeten lopen. Dat hadden ze immers in hun hoofd. Het was ook hun voornaamste kapitaal. Veel andere competenties hadden ze, helaas, vaak niet en over stimuleren van je medewerkers hadden ze nog nooit gehoord.

Je mag het die ploegchefs of hoe ze ook heten het natuurlijk niet kwalijk nemen. Ze waren in feite het product van een korte termijn personeelsbeleid. Die advertenties komen nog regelmatig voor: gezocht iemand die exact dezelfde functie op de werkvloer al bij de concurrent heeft gedaan en daar zoveel ervaring heeft dat hij meteen bij ons aan de slag kan.

Na een tijdje wil zo iemand méér. Hij wordt dan, als hij intussen niet al naar een dynamischer bedrijf is gegaan, voorman en later misschien wel ploegchef.⁴ Om in het moderne jargon te blijven, wat is eigenlijk het enige *asset* van onze kleine chef? Juist ja, zijn inhoudelijke kennis van zaken. Je moet dus vooral niet teveel aan je ondergeschikten, pardon medewerkers, vertellen want dan vormen ze misschien een bedreiging.

Zelfs bij het aannamebeleid speelt dat door. Kandidaten moeten natuurlijk een zeker niveau hebben, anders hoef je er niet mee te beginnen. Maar als ze te slim zijn of te vlug lastige zaken door hebben moet je ze ook niet nemen.⁵ Tenzij...

Iets hoger in de organisatie heb je bazen die alleen maar academici aan willen nemen. Dat onder de verborgen agenda, zij zijn de kurk waarop mijn rang – en dus salaris – moet drijven. Regelmatig ben ik dat soort functies tegengekomen en zei dan: *als u hier een academicus wilt nemen, kies dan een hele slechte*.⁶

We kunnen het natuurlijk nog mooier maken. Stafafdelingen zijn ook nooit weg. Ze hangen wat opzij en kunnen dus naar believen worden ingeroepen of de zwarte piet toegespeeld krijgen. Helpen doen ze altijd voor het belang van de bovenbaas.

¹ Dit verhaal dient niet te lang te zijn. Daardoor is het wellicht hier en daar wat zwart-wit. Verder is het niet ondenkbaar dat niemand zich niet aangesproken voelt door bepaalde voorbeelden. De auteur biedt hiervoor reeds bij voorbaat zijn excuses aan.

² Hij is er nog omdat het tegen de bedrijfspolitiek is afscheid te nemen van overbodige meubelstukken.

³ In de Verenigde Staten van Amerika kent men in supermarkten wel de naam *Customer Manager* voor de jeugdige medewerker die de boodschappen voor de klanten bij de kassa in een zak doet.

⁴ Dit voorbeeld is zeker niet uniek. Ook in de verzorging liep/loopt het vaak nog zo.

⁵ Voor je het weet brengen ze een zaag mee, voor je stoelpoten.

⁶ Ze keken je dan vragend aan. *Een goede zou immers zich met de armen tegen het lijf beklemd voelen in de functie en gegarandeerd binnen een (half) jaar gillend weglopen.*

Hoezo? Wel, onze klassieke functiewaarderingssystemen kijken naast kennis toch vooral naar het belang van de functie.⁷ Er zijn drie elementen die vooral de belangrijkheid van bazen bepalen: het aantal medewerkers, de omzet en het budget. Een aantal niet bedreigende stafafdelingen is dus nuttig.⁸

Waarom steeds twee of meer? De Romeinen wisten het al: *verdeel en heers*. Eén plaatsvervanger is riskant. Die zou wel eens je plaats in willen nemen. Dus altijd de werkzaamheden verdelen. In de praktijk gaat het niet zozeer om het werk, dat laat je anderen doen, maar om de vraag: wie heeft de bevoegdheden? Dus wie mag voor wat tekenen?⁹

Bevoegdheden kun je niet los zien van verantwoordelijkheden. Om die te kunnen dragen moet je natuurlijk een zekere kennis hebben. Helaas denkt men bij het werker-voorman-ploegchef model nog te veel aan detailkennis. Zelfs op (veel) hogere niveaus kom je ze nog met bosjes tegen, die chefs die zeggen alles in de klauwen te hebben, alles precies te controleren. Er verlaat niets de afdeling zonder hun handtekening. Daarom willen ze natuurlijk een hogere rang.¹⁰

Zo zou het nog even door kunnen gaan. Iedereen ziet de kerstboom wel voor zich. Dan komt dé oplossing uit de hoge hoed. Een – natuurlijk – externe adviseur weet het: *we gaan over op een pannenkoekenmodel!* Dus één chef, géén lagen en alle medewerkers gelijk. Beslissingen nemen we dan het liefst als collectief.

Zo'n model kan enorm duur worden. Het moeilijke geval dat misschien eens in de drie maanden voorkomt moet in principe door iedereen te behandelen zijn. Dus krijgen we flinke functie-eisen. Als het merendeel van het werk erg saai is moet de honorering de pijn verzachten.

Natuurlijk houdt dit model niet eeuwig stand. Je merkt als chef dat niet iedereen hetzelfde kan en wil. Dus maar eens gedacht aan een eerste medewerker, pardon... minstens twee. Het spel kan opnieuw beginnen tot er weer een nieuwe adviseur komt die de kerstboom wel zal afbreken via ...

⁷ Vroeger werd er nog wel eens geschermd met afbreukrisico. De parkeerwachter had een enorm groot, maar het belang van de zaak was misschien iets minder.

⁸ Efficiency wordt ook meteen gestraft. Immers als je het met minder personeel of een kleiner budget kunt doen dan ben je ineens minder belangrijk.

⁹ Het gevolg zijn die parafenbriefjes waardoor het simpelste klusje dagen nodig heeft.

¹⁰ De reactie is natuurlijk weer: *bent u niet erg veel bezig met dagelijks werk? Komt u nog wel toe aan beleidsmatige zaken?*