

Overlevingsgids voor de medewerker

In een column over *insourcing* besprak ik hoe men als manager in een grote organisatie kan overleven door het juiste politieke spel te spelen. Helaas resulteert dit in wat ik 'organisatiekneuzen' noemde, geen kneuzen maar slachtoffers van dat spel. Mijn suggestie was dat die via *insourcing* weer goed terecht kunnen komen. Naar aanleiding daarvan werd me gevraagd hoe je als medewerker kan voorkomen dat je 'organisatiekneus' wordt. Daarom nu een kleine overlevingsgids voor de medewerker in een grote organisatie.

Om te beginnen moet hij/zij het belang van medewerkers voor de organisatie goed inzien. In een organisatie zoals hij die dagelijks meemaakt, berusten de macht en het budget bij de managers. Zij beslissen steeds of iets op deze manier of op een andere zal worden gedaan, of dat het besluit wordt uitgesteld. Daardoor lijkt het alsof managers de touwtjes in handen hebben. Formeel is dat wel zo, maar er gebeurt alleen iets als medewerkers wat doen: zonder hen komt niets tot stand. Managers doen alsof ze het belangrijkste zijn, maar in feite zijn medewerkers véél belangrijker. Managers hebben geleerd om het besef van hun belangrijkheid over te brengen op hun medewerkers. Ze spelen hun politieke spelletjes niet alleen met de andere managers maar ook met de medewerkers.

Een aantal van die spelletjes is gebaseerd op de bekende 'verdeel en heers'-tactiek: mensen tegen elkaar uitspelen. Geef bijvoorbeeld die leuke klus aan degene die het dankbaarst zal zijn, en niet aan degene die het 't best zou kunnen doen. Zo'n keus zaait tweedracht in de groep en versterkt de macht van de manager: net als spieren groeit macht naarmate ze vaker en krachtiger wordt gebruikt. Een medewerker kan op dat moment alleen proberen de solidariteit te vergroten, bijvoorbeeld door te stellen dat zo'n belangrijke klus niet mag mislukken en het daarom beter zou zijn als beide betrokkenen het samen aanpakken.

Als de manager het daarmee eens is, scoort u: het vergroot de solidariteit in de groep en het vermindert het aanzien van de manager, want die had dat ook zelf kunnen bedenken. Als de manager het daarmee niet eens is, scoort u ook: hij moet toegeven dat de kluit toch niet zo belangrijk is als hij deed voorkomen en zegt dat Pietje de klus best alleen aan kan. Met dit laatste bent u het natuurlijk niet eens, want naast de door de manager genoemde punten zijn er nog heel wat andere verwante zaken die moeten worden aangepakt, Als medewerker weet u precies wat er aan de hand is, en met die kennis kunt u uw manager overbluffen.

Het gaat er vooral om zowel het aureool van de manager door te prikken als de solidariteit binnen de afdeling te vergroten. Spreek daarom met collega's uitsluitend in de wij-vorm en met het gebrekkige inzicht van de manager in wat er werkelijk speelt breed uit. Als collega's problemen zien en daarmee naar de manager willen stappen, zeg dan: 'maar dat kunnen we toch wel onderling oplossen'. U dient het gevoel weg te nemen dat men met problemen naar de manager moet. Dat verhoogt de onderlinge solidariteit en zorgt ervoor dat de manager nog minder besef heeft van wat er speelt. Het verhoogt ook uw aanzien binnen de groep en mensen zullen eerder aan u denken bij het zoeken van een oplossing voor nieuwe problemen.

Dit optreden maakt u uiteraard niet geliefd bij uw manager: hij zal u waarschijnlijk als eerste kwijt willen en dat moet u zien te voorkomen. Daarvoor zijn diverse mogelijkheden. De beste is om buiten de afdeling uw manager de hemel in te prijzen. Terwijl u intern de poten onder zijn stoel wegzaagt, vertelt u verder iedereen dat u nog nooit zo'n goede manager hebt gehad, nog nooit in zo'n fijne afdeling hebt gewerkt en zulk fantastisch werk wel nooit meer zult krijgen. Dat maakt uw manager suspect als hij u probeert te lozen, en tegelijk maakt het u weinig aantrekkelijk voor anderen, want die kunnen u zo'n prima werkomgeving nooit bieden. Zorg er verder voor dat de top van het bedrijf weet dat u steeds met oplossingen komt aandragen, want die moet beslissen als managers het niet eens worden. Tot slot: u moet met goed gefundeerde en uitvoerbare oplossingen komen. Zorg dat u in technisch opzicht de onmisbare rechterhand van de manager wordt, die zorgt voor de ideeën en de uitvoering daarvan begeleidt.

Bemoei u niet met de details of de echte uitvoering, want daarbij kunt u heel gemakkelijk fouten maken; bovendien is het vaak hard werken. U kunt uw positie beter versterken als coördinator, mede omdat u dan met meer onderdelen van de afdeling te maken krijgt. Als medewerker weet u dat de belangrijkste taak van een manager is om mensen in staat te stellen hun werk zo goed mogelijk te doen. Dat vertelt u niet aan hem, maar u probeert die taak zelf te vervullen. Daarmee maakt u zichzelf onmisbaar en zult u geen 'organisatiekneus' worden.

En als ze u vragen om manager te worden omdat u zulke goede resultaten met de mensen bereikt, zegt u? Tja, het is maar wat u zoekt. Ook in het management loopt u de kans 'organisatiekneus' te worden. Lees in ieder geval beide columns nog eens goed door voordat u besluit om manager te worden.

Hein van Steenis (Computable 7 oktober 1994)