

Marcel Levi

Een hiërarchische lijn in een schema zegt niets over effectief leiderschap



VINCENT BOON

Organigrammania

In de wondere wereld van managers en bestuurskundigen lijkt er geen grotere liefhebberij te bestaan dan het ontwerpen van organigrammen. Geen enkel organisatieonderdeel schijnt meer dan anderhalve dag te kunnen functioneren zonder onderliggend diagram met hokjes en lijntjes waarin tot in het kleinste detail is aangegeven wie wat controleert, wie door wie wordt aangestuurd, wie er allemaal aan wie rapporteert en wie verantwoordelijk is voor wat. Managers kunnen in de hoogste staat van opwindung raken door een cirkeltje in het organigram te vervangen door een blokje of een driehoekje. Of door een setje wybertjes niet ondergeschikt maar nevenschikt te plaatsen. Urenlang discussiëren over hiërarchische lijnen, goochelen met functionele, dan wel operationele positionering, plaatsing van overleg- of liever toch adviesorganen, en grafisch weergeven van staf-, of beter nog, lijnfuncties is onontbeerlijk om de organisatie in goede banen te leiden. En als de bestuurskundigen er – liefst na vaak en lang vergaderen – al helemaal niet meer uitkomen met elkaar dan is het simpelweg vervangen van een doorgetrokken lijn door een stippellijn soms de werkelijk geniale zet die alles oplost. De gelukzalige opluchting die dan volgt, biedt onmiddellijk ruimte om met volle energie het volgende organigram aan te vatten.

Het is boeiend om te filosoferen over de vraag waar de onblusbare behoefte aan organigram-denken – ook wel harkjesgeest genoemd – vandaan komt. Zelfs het meest fraaie en uitgebreide

diagram zegt immers niets over hoe mensen en organisatieonderdelen samenwerken, waarschijnlijk een van de belangrijkste determinanten van een succesvol resultaat. Ik durf te stellen dat zelfs het meest vernuftige organigram een ziekenhuisafdeling, gezondheidscentrum of wat voor zorginstelling dan ook nooit een steek beter zal laten functioneren. Het enige voordeel is dat in het diagram soms pijnlijk duidelijk wordt dat er in de organisatie een zinloze laag van middenmanagement zit die weinig toevoegt aan het resultaat.

Misschien is een organigram eigenlijk niet meer dan een technocratische sublimatie van de simpele vraag wie over wie de baas kan spelen. Maar een hiërarchische lijn in een schema zegt niets over effectief leiderschap. Want mensen willen niet geleid worden door iemand die toevallig in een lijntjesdiagram boven hen is geplaatst. Mensen werken graag met een leidinggevende die inspireert, luistert, enthousiasmeert, af en toe beslissingen neemt en zeker niet voortdurend de baas aan het spelen is. In de bedrijfskundige literatuur wordt vaak geschreven dat een organigram niet goed werkt in een platte organisatie, waarin weinig hiërarchie is, waar op elk niveau medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen en goed wordt samengewerkt. Dit klinkt als verreweg het meest ideale systeem voor ziekenhuizen, eerstelijnspraktijken of andere gezondheidszorginstellingen. Kortom, wellicht het beste advies aan ons allen is om ernaar te streven nooit onderdeel van een organigram te worden. ■