

HET VACUÛM VAN DE AFSTAND TUSSEN WAT ER WORDT BEDACHT EN WAT ER GEBEURT

Afstemming is geen bufferzone

In veel organisaties ontstaat vroeg of laat afstand tussen wat wordt bedacht en wat er dagelijks gebeurt. Het management verschuift naar de rol van centraal brein: daar worden plannen gemaakt, strategieën uitgedacht en processen ontworpen. De rest van de organisatie voert uit. Op papier klinkt dat logisch. In de praktijk creëert het juist afstand.

Die afstand in de praktijk is vaak af te leiden aan één klein woord: 'ze'. 'Ze luisteren toch niet.' 'Hier vragen ze niet naar je mening.' 'We doen gewoon wat ze vragen.' 'Ze weten niet wat er hier echt speelt.' Dat zijn geen klaagzangen, maar signalen van structurele ontkoppeling. Als die ontkoppeling groter wordt en 'hoofd' (plannen, sturing) en 'lichaam' (dagelijkse praktijk) elkaar niet meer verstaan, ontstaat een zogenoemd organisatievacuüm. Het is een ruimte die eigenlijk niet hoort te bestaan: een soort niemandsland waar geen echte verbinding is, maar ook geen échte breuk. En juist daarom is het zo verraderlijk. Het vult zich vanzelf met patronen, reflexen en verschijnselen die de vitaliteit van de organisatie ondermijnen (zie kader hiernaast). Deze signalen laten zien dat er iets ontbreekt: de echte bedoeling, de menselijke maat, de verbinding met het waarom. En zolang dat uitblijft, wordt het vacuüm alleen maar groter.

Gevolgen

De gevolgen zijn vaak niet meteen spectaculair, maar wel voelbaar. Betrokkenheid daalt, teams worden voorzichtig,

fouten worden niet gedeeld maar vermeden. Er wordt misschien nog veel besloten, maar steeds minder echt begrepen. Laat staan uitgevoerd. Soms slaat de slinger zelfs door naar de andere kant: het 'hoofd' bemoeit zich juist te veel met het 'lichaam'. Managers en stafafdelingen duiken tot in detail in de uitvoering 'om de kwaliteit te borgen' of 'om overzicht te houden' – met een averechts effect.

Spanning

Er zijn ook mensen die het vacuüm bewust betreden: middenmanagers, HR-professionals, OR-leden, (luister

coaches en vertrouwenspersonen. Zij voelen als eersten de spanning tussen wat er bedacht is en wat er echt gebeurt. Maar zonder de juiste taal en het juiste mandaat blijft hun rol beperkt tot dempen in plaats van verbinden. Daar zit een belangrijk risico voor ondernemingsraden: als OR-leden vooral terechtkomen in 'afstemmingsoverleggen' en 'tussenslagen', kan de OR ongemerkt onderdeel worden van de buffer. Dan wordt de OR de plek waar signalen naartoe komen om netjes verwerkt te worden, in plaats van de plek waar signalen worden doorgegeven, aangescherpt en omgezet in keuzes.

Ontwrichting

Gevaarlijk wordt het als het vacuüm zelf een vaste laag in de organisatie wordt. Denk aan regiomanagers, divisiedirecteuren en stuurgroepen: managementlagen die officieel zorgen voor 'afstemming', maar in de praktijk tot extra verwarring en ruis leiden. Dan lijkt het vacuüm gevuld, maar er is

Verschijnselen die de vitaliteit ondermijnen

Patronen en reflexen die de vitaliteit van de organisatie stap voor stap ondermijnen, uiten zich in subtiele zinnen en gedragspatronen die binnen veel organisaties normaal en geaccepteerd zijn. Denk aan zaken zoals:

- Schijn van zorgvuldigheid maskeert besluiteloosheid: 'We hebben hier uitgebreid over vergaderd.'

- Het systeem krijgt voorrang op wat nodig is of logisch voelt: 'Dit valt helaas buiten onze KPI's.'
- Verantwoordelijkheid wordt vooruitgeschoven: 'We moeten wachten op goedkeuring van het MT.'

Deze signalen laten zien dat er iets ontbreekt. Dit maakt het vacuüm steeds groter.

Hoe kun je als OR bijdragen aan het expliciet maken van het organisatievacuüm?

De OR kan op vijf manieren helpen.

Maak het vacuüm zichtbaar

Zonder dramatiek, maar met concrete voorbeelden uit de praktijk. Verzamel in de achterban wat vaak terugkomt:

- Waar verdwijnen signalen (bij welk overleg/laag/rol)?
- Welke onderwerpen keren steeds terug zonder besluit?
- Welke zinnen worden standaard gebruikt om stilstand te verklaren? (We wachten op..., Het ligt bij..., Het valt buiten...)

Vraag om de 'doorgeefroute'

In een vacuüm is de route van signalen onduidelijk. Vraag daarom expliciet:

- Welke signalen horen waar thuis?
- Wie is eigenaar van welk knelpunt?

- Welke tafel mag besluiten, en welke tafel stemt alleen af?
- Wanneer is escalatie nodig – en wat gebeurt er dan?

Snij door schijnzorgvuldigheid heen

Als 'We hebben er uitgebreid over vergaderd' de standaardzin wordt, is het tijd voor één simpele toets:

- Welk besluit is er genomen?
- Wie is eigenaar?
- Wat verandert er morgen in de uitvoering?
- Wanneer wordt er geëvalueerd?

Zonder die vier is 'afstemming' vaak een manier om uitstel netjes te verpakken.

Voorkom dat de ondernemingsraad onderdeel wordt van de buffer

Maak afspraken met de bestuurder over:

- rechtstreekse terugkoppeling van signalen (niet via drie lagen);
- tijdigheid van informatie (zodat signalen niet pas komen als het besluit al vastligt);
- mandaat: wanneer kan de OR direct een onderwerp agenderen en wie moet dan aanwezig zijn?

Richt je met de OR op verbinding, niet op meer afstemming

Meer overleg lijkt logisch bij ruis, maar in een vacuüm leidt het vaak tot zogenoemde overleginflatie en nog tragere besluiten. De vraag die helpt is niet 'Hoe stemmen we beter af?', maar:

- Waar ontbreekt de echte bedoeling en menselijke maat?
- Welke keuze maakt dat weer zichtbaar en uitvoerbaar?

nog steeds geen échte verbinding. Het vacuüm wordt dan een geïnstitutionaliseerde bufferzone: een plek die signalen absorbeert in plaats van doorgeeft en waar managers wel aanwezig zijn maar hun positie eerder dempt dan verbindt. Wat hier ontstaat, is vaak geen plotse linge crisis, maar een langzaam verlies van samenhang. Mensen doen nog hun werk, besluiten worden nog genomen en vergaderingen gaan door. Maar wie deze signalen negeert, krijgt uiteindelijk geen waarschuwingen meer, maar incidenten. Geen feedback, maar uitval. En geen samenhang, maar ontwrichting.

Consequent

Het organisatievacuüm verdwijnt niet door één stevig gesprek. Het wordt kleiner door consequent dezelfde beweging te maken: van dempen naar verbinden en van afstemming naar besluiten. Dat vraagt dat de OR niet alleen signalen doorgeeft, maar ook helpt om de ontbrekende schakel expliciet te maken: waar gaat het mis tussen bedoeling en uitvoering, en welke keuzes horen daarbij? In het kader hierboven

vind je wat de OR in de praktijk kan bijdragen aan het oplossen hiervan. Het organisatievacuüm wordt groter zolang het ongemerkt 'normaal' blijft: een ruimte die eigenlijk niet hoort te bestaan, waar geen verbinding is maar ook geen échte breuk, en die zich daar

Herkent jouw OR een organisatievacuüm?

Er is sneller sprake van een vacuüm als:

- overleg veel tijd kost, maar besluiten schaars zijn;
- 'afstemming' een eindstation is geworden;
- signalen uit de praktijk telkens diffuser terugkomen bij de top;
- KPI's/regels leidend zijn, ook als ze botsen met wat logisch of nodig is;
- 'we wachten op MT/stuurgroep' een standaardantwoord is;
- er wél managementlagen zijn, maar geen echte verbinding tussen bedoeling en uitvoering;
- de organisatie voelt als 'druk, maar niet effectief'.

door makkelijk vult met reflexen, ruis en uitstel. Het grootste risico is dat dit vacuüm een vaste laag wordt: een geïnstitutionaliseerde bufferzone die signalen absorbeert in plaats van doorgeeft.

Eindstation

De bijdrage van de OR ligt dan niet in nóg meer afstemming organiseren, maar in het vacuüm kleiner maken: door signalen expliciet te maken, eigenaarschap terug te leggen waar het hoort, en steeds te vragen naar de bedoeling en het concrete besluit. Daarmee verschuift de organisatie van dempen naar verbinden, en wordt 'afstemming' weer een middel in plaats van een eindstation. Dit kan doorlopend tijdens de overlegvergaderingen met de bestuurder bij verschillende agendapunten en onderwerpen, bij het bespreken van advies- of instemmingsverzoeken waarbij de OR ook dit aspect meeneemt of in een aparte vergadering hierover met de bestuurder.

Patrick Nijhoff, auteur van het boek 'De Bedrijfsburn-out', www.futurefactors.nl/debedrijfsburnout

OR Rendement

Dit artikel wordt je aangeboden door OR Rendement

OR Rendement is dé informatiebron voor leden van de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT), ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. Wat zijn de voor de medezeggenschap relevante wijzigingen in wet- en regelgeving, en hoe kun je dit op beleidsmatig en strategisch niveau uitwerken? Daarnaast moet je op de hoogte zijn van de klassieke OR-thema's, zoals de OR-verkiezingen, het OR-jaarverslag, het instemmingsrecht en communicatie met de achterban.

De onafhankelijke en ervaren redactie van OR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt je als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. OR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor je vakgebied relevante informatie verschijnt:

- dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- tien keer per jaar in het vakblad OR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/orblad