

HOE DETECTEER JE ORGANISATIEROT?

Organisatierot kan lang voor de toezichthouders verborgen blijven. Eigen waarneming, formele rapportages en gesprekken met personeelsvertegenwoordigers kunnen veel informatie geven over de toestand van de organisatie. De kern is: discipline. Waar die verdwijnt, verschijnt rot.

Theo van Iperen

Organisatierot is een fenomeen dat levensbedreigend is voor de continuïteit van een organisatie. Toch kan het lang voor de toezichthouders verborgen blijven. Het fenomeen speelt zich namelijk af in de haarvaten van de organisatie – in de interactie tussen mensen, in het taalgebruik, in manier waarop de dingen worden gedaan –, waar de toezichthouder niet gemakkelijk toegang toe heeft. Terwijl vroegsignalering essentieel is. Als de organisatierot de resultaten heeft aangetast, is het vaak te laat de steven nog te wenden.

Gezagsrelaties verstoord

Vaak gaat het om ogenschijnlijk kleine zaken. Maar bij elkaar maken zij duidelijk dat de gezagsrelaties in de organisatie verstoord zijn en de organisatie foot loose is: iedereen doet maar wat. Bij een organisatie waar ik recent rondliep, mocht ik er weer een paar mooie staaltjes van meemaken. Hier gold bijvoorbeeld een volstrekt geprivatiseerd taalgebruik. Iedereen gebruik-

te andere termen voor functies, afdelingen en overleggen. Waar de één het over VP's had, noemden anderen het directeuren of unitdirecteuren en weer anderen spraken van managers. Voor afdelingsnamen werd teruggegrepen op namen die al jaren terug waren vervangen of opgeheven. Voor hetzelfde overleg werden wel vijf verschillende termen gebruikt: management team, GMT, board, directieoverleg, DV. En natuurlijk verschenen mensen te laat op het werk, namen zij te lange pauzes, gingen te vroeg weer naar huis, bleven zonder bericht weg bij vergaderingen en liepen zij halverwege overleggen weer weg naar 'belangrijker afspraken'. En ondertussen liep deze organisatie wel grote continuïteitsrisico's door kwaliteits- en leveringsproblemen.

Discipline

Hoe krijgt de toezichthouder zicht op het fenomeen organisatierot? In de kern gaat het om discipline. Daar





waar de discipline verdwijnt, wordt ze automatisch vervangen door organisatierot. Een paar manieren kunnen helpen om als toezichthouder zicht op mogelijke organisatierot te krijgen.

1. Eigen waarneming

Gedraag je als toezichthouder in je contacten met de organisatie zoveel mogelijk als gewone burger. Bel via het algemene nummer om iemand te pakken te

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

**GEDRAAG JE ALS
TOEZICHTHOUDER IN
JE CONTACTEN MET DE
ORGANISATIE ZOVEEL
MOGELIJK ALS GEWONE
BURGER**

krijgen. Hoe lang sta je in de wacht, hoe word je te woord gestaan, hoeveel schakels zijn er nodig om iemand te pakken te krijgen, hoe snel wordt weer teruggepakt bij in gesprek of niet bereikbaar, hoe wordt gereageerd op het verzoek een telefoonnummer of e-mailadres te geven. Onderga ieder bezoek als ieder ander. Hoe gaat het met parkeren, hoe is de ontvangst, hoe lang moet je wachten, wie komt je halen, hoe wordt de weg uitgelegd. Neem van de receptie naar de bestuurskamer een omweg en kijk om je heen. Hoe lopen mensen erbij, groeten mensen elkaar, hoe gaan ze gekleed, zijn ze vriendelijk, hoe zien de kantoren er uit, lijkt daar discipline te heersen, en hoe zijn de koffiecorners of lunchruimten. Allemaal waardevolle informatie die iets zegt over de discipline van de organisatie. En zeg daar dan ook iets van in de vergaderingen met de bestuurders. Laat merken dat je de zaken die je opvallen, hoe op het oog mineur ook, belangrijk vindt. Het gaat om de discipline. Waar die weg is, is een organisatie niet in control.

WANNEER DE SFEER LACHERIG WORDT, IS HET NIET BEST

2. *Formele rapportages*

Medewerkerstevredenheidsonderzoeken vormen natuurlijk een bron van informatie over de psychische gezondheid van de organisatie. Hoe wordt aangekeken tegen de direct leidinggevende, hoe tegen de top, voelen mensen zich veilig, voelen zij zich gehoord, wat vindt men van de verticale communicatie, van de duidelijkheid over koers en de doelen, worden overleggen zinvol geacht, vind men het werk zelf zinvol, zitten er nog raar afwijkende afdelingen tussen. Daarnaast hebben we natuurlijk het verzuim en verloop. Hoogfrequent kort verzuim duidt erop dat medewerkers makkelijk hun privé problemen afwentelen op de organisatie, zonder dat daar tegen op wordt getreden: geen discipline. Hoog verloop in de hogere regionen van de organisatie en laag verloop in de rest van de organisatie zijn signalen van organisatierot. De mensen direct onder de top raken al snel gefrustreerd. De mensen daaronder hebben vaak mooie privileges kunnen ontleen aan de organisatierot. Zaken derhalve waar de toezichthouder zeer scherp op moet zijn en die in ieder geval jaarlijks gezien en behandeld moeten worden.

3. *Gesprekken met personeelsvertegenwoordigers*

Stel in de contacten met de personeelsvertegenwoordigers eens wat vragen die iets zeggen over de discipline in de organisatie. Zoals: hoe wordt hier met verzuim omgegaan, en hoe met werktijden, weet je welke doelen je eigen afdeling moet behalen, krijgen jullie daarover terugkoppeling, zijn jullie werkoverleggen nuttig, heeft iedereen een jaarplan en een budget, is de leiding hier ook echt de leiding of spelen daar andere processen doorheen die dat verstoren, kun je terecht bij de leiding, hoe wordt omgegaan met collega's die niet goed functioneren, zie je de baas van je baas wel eens, ontvangt de werkvloer eenduidige informatie als er bijzonderheden aan de hand zijn, toont de top van je

organisatieonderdeel belangstelling in wat jullie doen. In een gezonde organisatie weten medewerkers hier heel precies antwoord op te geven. De organisatie is in control. Wanneer de sfeer lacherig wordt, is het niet best.

Bij elkaar geven deze bronnen de toezichthouder een reëel beeld van de psychische gezondheid van de organisatie. Bij niet pluis of een negatief sentiment moet namens de toezichthouder dieper in de organisatie gekeken worden om te zien wat er aan de hand is. En is dat niet goed, dan moet er echt ingegrepen worden. Discipline moet teruggebracht worden in de hele keten van de organisatie. Het is onwaarschijnlijk dat een zittende leiding die dit jaren niet heeft gevoeld of heeft laten gebeuren, het tij weer kan keren. Een relatief nieuwe leiding moet gesteund worden in het terugbrengen van de discipline en ervoor zorgen dat mensen weer normaal gaan doen in de organisatie. En dat is een stevige opdracht. Het betekent permanente alertheid en acteren op gedrag dat niet bevalt. Dus geen dingen over de kant laten gaan en denken 'dat gaat volgende keer waarschijnlijk wel beter'. Nee, als het gebeurd is zonder correctie, is het de norm geworden en wordt het alleen maar slechter. Het draait dan allemaal om het terugbrengen van de discipline. Beginnend bij de top en iedereen legitimerend om normafwijkend gedrag te benoemen en te corrigeren. Ook door de toezichthouder.

Over de auteur:

Theo van Iperen is partner Giotto management consultants.

Contact: tviperen@giotto.nl

