

Organisatieverandering en medezeggenschap

Op zoek naar

Hoe komt het dat sommige mensen of teams opvallend goed presteren? Hen lijkt opeens alles te lukken. De sfeer is goed, de resultaten uitstekend, het lijkt of ze steeds weer op het goede moment kunnen pieken. Er is een bepaalde 'flow'. Wat gebeurt er in die situatie en kun je dat 'sturen'?

ISAÄK MOL

De term flow is vooral bekend van sporters. Die trainen en trainen en ineens lukt alles. Dat gevoel hadden de waterpolodames op de afgelopen Olympische Spelen. Maar ook in de eigen werkorganisatie ken je flow. Denk aan een team dat ineens een opvallende goede sfeer heeft en minstens zo opvallend presteert. Vaak is daar niet eens veel veranderd, maar de teamleden hebben iets met elkaar ontwikkeld wat er ineens uitkomt. Dat is de magie van flow. Er zijn ook allerlei sporters die even hard trainen, maar die niet die flow krijgen. Sommigen lijken er beter in te zijn dan anderen: sporters die goed kunnen pieken of trainers die altijd succes lijken te hebben, zoals Guus Hiddink. Dat woord 'pieken' is overigens illustratief: niemand is continu in flow, het zijn steeds (piek) momenten waarin heel veel gebeurt. Overigens kan zo'n piek lang duren: Van Gogh schilderde soms lange tijd aaneen uitsluitend topstukken. Ook Bob Dylan kende periodes waarin hij grote productiviteit koppelde aan een zeer hoog niveau en tegelijk zijn muziek vernieuwde.

Drijvende kracht

In arbeidsorganisaties is die flow-factor tegenwoordig belangrijk. Flow is een soort drijvende kracht die soms opkomt en maakt dat alles net wat beter samenvalt en dat het succes geboekt wordt waar je tot dan toe alleen op hoopte. Het zijn ook de momenten waarop vernieuwingen plaatsvinden. Meestal gebeurt het in organisatieonderdelen en niet in de hele organisatie tegelijk. Naar mate meer onderdelen zo'n piek meemaken, gaan de andere teams en afdelingen wel mee in die positieve energie en slaat er een vonk over.

Als er ergens in de organisatie flow ontstaat, is het in de interactie tussen medewerkers onderling of tussen medewerkers en klanten. Dit proces van interactie maakt dat de organisatie de juiste dingen doet, op tijd innoveert en een prima concurrentiepositie houdt door een hoog niveau van klant- en medewerkertevredenheid. Vandaar dat organisaties zo druk zijn met verander- en ontwikkelprogramma's gericht op interactie en uiteindelijk op het in beweging brengen van de organisatie en haar klanten.



de flow

Hoe ontstaat flow?

Om antwoord te krijgen op de vraag hoe flow ontstaat, kijken we naar de theoretische inzichten over creativiteit. We kunnen die toepassen op organisatieontwikkeling. Er zijn drie fasen te herkennen, waarbij het steeds gaat om het vinden van de balans tussen ontwerp en richting geven enerzijds en zoeken en nog niet weten anderzijds. Deze balans is waarschijnlijk de belangrijkste managementvaardigheid in organisaties. Voor or's bieden de fasen van creatieve ontwikkeling goede aanknopingspunten voor hun opstelling, houding en activiteiten. Organisaties zitten meestal in alle fasen tegelijk, afhankelijk van het organisatieonderdeel, maar bewegen als geheel ook door deze fasen heen.

Fase 1. Herkennen van het 'iets': draagvlak en beweging

Allereerst is er 'iets' dat organisatieontwikkeling in gang zet. Het is afkomstig uit persoonlijke motieven en inzichten (visie), uit de omgeving (contacten met klanten, evaluatie van dienstverlening, klachten), uit het vakgebied (contacten met andere professionals, externe adviseurs, vakliteratuur, congressen) of een combinatie van deze factoren. Dat 'iets' kan soms heel duidelijk aanwezig zijn, maar dat hoeft niet altijd. In ieder geval is het niet altijd noodzakelijk dat 'iets' expliciet te vangen. Er kan ook een algeheel gevoel van noodzaak ontstaan. En dat gevoel, dus geen feitelijke constatering, ontstaat simpelweg door continu met elkaar (medewerkers, leiding, ondersteuning en klanten) in gesprek te zijn. De leiding kan dit stimuleren door zelf zichtbaar en geïnteresseerd te zijn. De kern van deze fase gaat over

draagvlak. Het is de ontwikkeling van gezamenlijkheid aan de ene kant: 'we zoeken samen naar iets moois en passends', en aan de andere kant de formulering van een businesscase: 'wat levert deze beweging op en wanneer vinden we dat de moeite waard?' Voor de or is deze fase een beetje ongrijpbaar. Het vraagt van de or-leden dat ze in de organisatie aanwezig zijn en geïnteresseerd in gesprek zijn met de verschillende organisatie-onderdelen. Ze moeten niet alles meteen proberen te pakken of problematiseren. Het gaat om de balans tussen 'laten ontstaan' en 'arresteren en verder helpen'.

Fase 2. De onderbewuste emoties: het organiseren van opwinding

Dit is de fase waarin de organisatie op zoek is naar wat ze moet en wil, gestimuleerd door dat 'iets'. Een incubatiefase die vooral onbewust en niet rationeel en intuïtief is. Het is zoeken naar de gemeenschappelijkheid in wat je doet en wat je wilt veranderen en ontwikkelen. De emoties zijn daarbij stuwend. Boosheid, verlangen, blijheid, verantwoordiging: geef ze ruimte en exploreer ze. Zoek het rumoer op. Veel organisaties vermijden dat juist. Veranderen is in deze fase een zogeheten 'emotief' proces, dus emoties koppelen aan motieven en omgekeerd. Alles wat rationeel is, moet je wantrouwen. Het is een mooie, maar onzekere, oncontroleerbare fase! Zoek en probeer te begrijpen wat er leeft. Veel mensen zijn huiverig voor deze fase. Organisaties doorlopen deze fase vaak schoksgewijs, met wisseling van management en vertrek van medewerkers. Dat is dan hun manier van het uiten van emoties en het voor het voetlicht brengen van waar het echt om gaat.

3



Het mythische van creativiteit zit in dit onbewuste deel. De kern in organisatieontwikkeling is hier het organiseren van onzekerheden en angsten. Ze moeten naar boven komen en ingezet worden. In die balans kunnen het verlangen en vermogen tot het creëren van iets nieuws ontstaan. In kunst en theater is dit drijven op emotie uiterst expliciet.

Van de or-leden vraagt deze fase een bewuste verbinding met dat wat speelt in de organisatie en het uiten wat dat met jou zelf doet. Een spannend en persoonlijk proces. Daarnaast moet de or als geheel zijn proces van invloed uitoefenen zo ontwerpen, dat dit 'rumoer' een vanzelfsprekende en gerichte plaats krijgt. Zoek mensen en emoties op en deel motieven, ook met de bestuurder.

Fase 3. Het realiseren van iets nieuws: leiderschap en vakmanschap

Het derde deel van organisatieontwikkeling als creatief proces begint met uit al die ideeën, emoties en invloeden het goede te kiezen. Dat alle medewerkers (en klanten) het idee hebben van 'eureka!'. Het management moet naar dat moment sturen en het tegelijk vorm te geven in een ontwerp. Het is de fase van het inzicht, waarmee je vorm kunt geven aan het onderbewuste, aan dat wat iedereen eigenlijk al weet maar wat nog niet manifest is. Het management geeft in deze fase leiding vanuit het gevoel dat wat

aangegeven wordt het juiste is. Dat is het vakmanschap van de leider: voelen wat er moet en dat op het juiste moment concreet kunnen maken. De or kan in deze fase meedoen met het management in het ontwerpen van wat zichtbaar is geworden. Dat vraagt een proactieve en vakmatige opstelling vanuit zijn medezeggenschapsrol. In deze fase werken alle betrokkenen immers idealiter vakmatig samen: ieder vanuit zijn eigen rol en kwaliteit, afgestemd op elkaar. Iedereen werkt aan dat wat de leiding aangeeft en kan dat met elkaar naar een hoger plan te tillen.

Verandering als creatiecirkel

Verandering start met 'iets', een intuïtief gevoel dat het anders moet, waar al over gepraat wordt. Kern daarbij vormt het draagvlak. Verandering krijgt vorm door emoties en motieven samen te laten komen. Het is het zoeken in relatieve onzekerheid naar wat nu te doen. Veel praten, samen denken en rumoer. Kern is het organiseren van onzekerheid en angsten. Verandering krijgt beslag door precies dat te gaan doen dat uit de vorige fase bleek en dat ook om te zetten in een ontwerp. Kern daarbij is richting geven en met elkaar de richting verder brengen. Dit geheel werkt als cirkel. Tegelijk is er meerstemmigheid: de fasen beïnvloeden elkaar en lijken zo enigszins door elkaar heen te lopen. Dit werkt als

een spiraal, waarbij je steeds weer bij eerdere fasen uitkomt, maar wel op een hoger plan.

Flow in de or

In dit proces van organisatieontwikkeling zijn verschillende wezenlijke or-competenties te onderscheiden. Omdat organisaties tegenwoordig permanent in ontwikkeling zijn, gaat het eigenlijk om basiscompetenties. Om veranderingen en organisatieontwikkelingen effectief te kunnen begeleiden, moeten or's aan de volgende competenties werken:

- Het voeren van een continue dialoog met de leden van de organisatie. Dat heeft een ontwerp kant: de structurele organisatie (een samenhangend geheel van bijvoorbeeld overlegvergadering, stafbespreking, medewerkerpanel, afdelingslunches) en een persoonlijke kant: elk or-lid is zelf geïnteresseerd en aanwezig in de organisatie.
- Verbind persoonlijke emoties en motieven met wat je in de dialoog aantreft en uit deze. Door dat te doen ontstaan er momenten van opwinding die nodig zijn om iets te laten gebeuren. Denk aan mensen die aan een cafétafel de meest prachtige ideeën bedenken: die lieten zichzelf zien en stimuleerden elkaar in hun enthousiasme.
- Wees je bewust dat er steeds momenten komen waarin er iets gedaan moet worden wat eigenlijk in de lucht hangt. Bespreek dit vooral ook met de bestuurder, omdat die daar een belangrijke rol in speelt. ■



INFO

De auteur is werkzaam bij Stavoor, imol@stavoor.nl. Van hem verschijnt rond de zomer van 2009 bij Kluwer een (inspiratie) boek over 'veranderen met flow', geschreven met Johannes Kooistra en Marja Pronk. Dit artikel leunt sterk op een paragraaf uit dat boek.