

Visie: het belang van de onderstroom in de organisatie – Gerline Dauwes - 02/01/2014

Na zijn speech over de plannen voor het nieuwe jaar, kijkt de directeur verwachtingsvol de zaal rond. Het blijft stil, geen vragen? Geen vragen. Een enkeling kijkt op zijn horloge. Na een afsluitend grapje van de directeur, neemt het geroezemoes in de zaal weer toe. Een prachtige ambiance, mooie presentatie, goed verhaal. Maar het effect???

Herken je dit? Ooit heb ik een directeur horen zeggen in zijn nieuwsjaarsspeech "de visie van onze organisatie staat op blz 17 van...". Toen vond ik het wel grappig en met mij veel collega's. Toen had ik geen idee wat die visie was en vond het van geen enkel belang voor mijn werk.

Ook al zitten Nieuwjaarsspeeches goed in elkaar, vaak interesseert het medewerkers niet echt. Het zal wel, laten we maar gewoon aan het werk gaan. De zender van de (veranderings)boodschap is vaak de manager, adviseur of directeur. De ontvanger (de medewerker) voelt zich object van de voorgenomen verandering. Niet zelden voelt hij/zij zich het slachtoffer. Door de vele veranderingen, verbetertrajecten, reorganisaties enz. krijgen medewerkers de indruk dat het nooit goed genoeg is en altijd maar anders moet.

De taal waarin adviseurs, managers en directeuren communiceren over visie, veranderingstrajecten, arbeidsmotivatie, implementatie en organisatiecultuur is een taal vol vakjargon. Niet de taal van de meeste medewerkers. In de beleving van de medewerkers zijn zij de slachtoffers waarover gesproken wordt in een taal die niet de hunne is. De mensen waarover gesproken wordt en waarvoor gedacht wordt. Dat voelt niet fijn.

Zo ontstaat een tweedeling in de organisatie die bovenstroom en onderstroom wordt genoemd. De definitie van bovenstroom*: bewuste, directieve en formele proces van organiseren geuit in het publieke gesprek (...). De onderstroom is de reactie op de bovenstroom: vol met emotionele, irrationele reacties die gaan over relaties, interacties, dromen, wensen, angsten, normen.

De bovenstroom werkt met ratio, objectiviteit, beheersing en controle. Implementeren van veranderingen behoort vooral tot de bovenstroom. Het effect is echter voelbaar in de onderstroom.

De onderstroom is minder voorspelbaar, minder toetsbaar, subjectief, maar niet minder waar of minder belangrijk. Juist bij het implementeren lopen adviseurs, managers en directeuren tegen de onderstroom aan. De onderstroom waar ze geen grip op krijgen, die ze in de weg zit en niet tastbaar is.

Hoe kun je met de onderstroom omgaan.

1. **Erken het bestaan en de invloed van de onderstroom.** Waar mensen samenwerken is er sprake van een bovenstroom (formeel, zichtbaar, toetsbaar, controleerbaar) en onderstroom (relaties, interacties, emoties, wensen, dromen). Beiden zijn aanwezig in de organisatie en hebben invloed op elkaar.
2. **Gevoelens zijn feiten.** Gevoelens en emoties worden vaak gezien als subjectief en minder legitiem. Maar zij hebben grote invloed op het handelen en denken van mensen. Neem gevoelens serieus en behandel ze als feiten. Praat erover, ga in gesprek over emoties en gevoelens.

3. **Gebruik de taal van de organisatie** bij het verwoorden van visies, missies, plannen e.d. Geen moeilijke begrippen, onbegrijpelijk vakjargon en managementtaal. Sluit met het taalgebruik aan bij de taal van de medewerkers. Denk daarbij aan de taal van vakmensen die in het primair proces werken.
4. **Heb het gewoon over het werk, weet wat er leeft in de organisatie en sluit daarbij aan.** Weet wat er leeft, praat over gewone dagelijkse dingen waar medewerkers in het werk tegenaan lopen. Als de printers niet werken, kun je een prachtige visie neerzetten, maar die printers zitten de medewerkers vooral dwars.
5. **Blijf in gesprek ook als meningen ver uiteen lopen.** Ieder geeft zijn/haar eigen betekenis aan wat er gebeurt, ervaart andere gevolgen, vindt andere zaken belangrijk of heeft er gewoon een andere kijk op. Door in gesprek te blijven, met respect voor wat de ander vindt, houdt je de relatie in stand. Daarmee voorkom je dat bovenstroom en onderstroom verder uit elkaar drijven.

Onderstroom is een lastig thema. Vooral omdat wij er zo graag op een bovenstroom manier grip op willen hebben. Het zit in tijd nemen voor medewerkers: ze voelen zich serieus genomen als je tijd vrijmaakt, zonder oordelen kan luisteren, open vragen stelt en oprecht nieuwsgierig bent. Jan heeft daarmee geen vat op de onderstroom maar weet wel wat er in de onderstroom leeft.

Heb jij ervaring met het positief beïnvloeden van de onderstroom? Deel deze dan met je collega's en reageer op mijn weblog.

*definitie uit het boek Implementatiekunst, gids voor realistisch veranderen, M. Kuhlman en B. Hoogendoorn.