

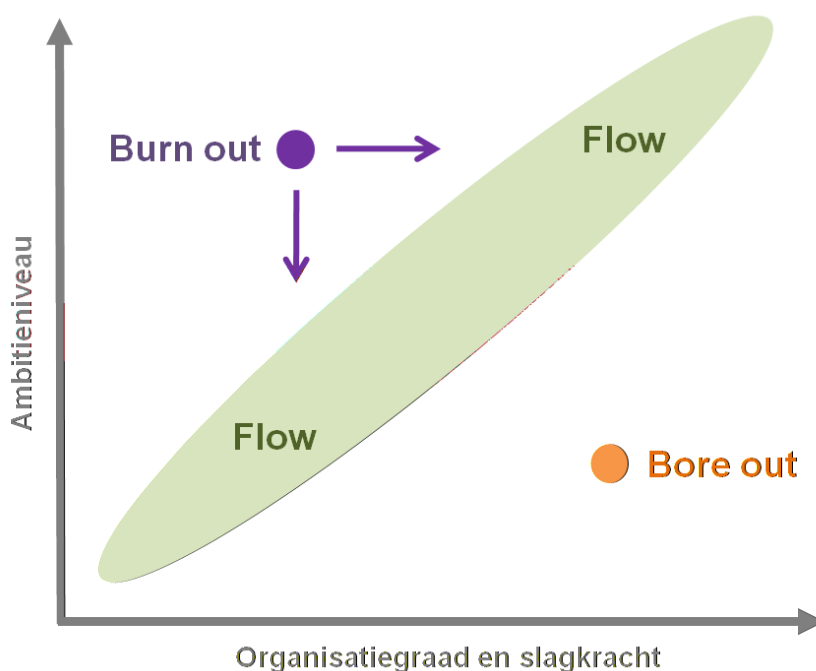
## Flow in multifunctionele accommodaties

U kent wellicht de theorie van Mihaly Csikszentmihalyi. Van deze Amerikaanse psycholoog is het begrip flow afkomstig. Hij heeft een verband gelegd tussen enerzijds de capaciteiten en anderzijds de uitdaging van een persoon. Gaat de uitdaging boven de capaciteit uit, dan doet het gevaar op van een burn-out. In het omgekeerde geval, de capaciteiten overstijgen de uitdaging, dan spreekt hij van bore-out. De mentale toestand waarin capaciteiten en ambities in evenwicht zijn, noemt hij tenslotte flow. Flow is het gelukkig gevoel dat je overkomt wanneer je geconcentreerd een activiteit uitvoert, die relevant is, niet te makkelijk maar ook niet te moeilijk is, en waarop je (positieve) feed-back krijgt.

Laten we de multifunctionele accommodatie eens benaderen als een veelzijdige persoonlijkheid. Kunnen we dan iets met de theorie van Csikszentmihalyi; kunnen MFA's ook de gemoedstoestand van flow bereiken? Soms lijkt het daar wel op. Tussen de partners van een MFA is onderling vertrouwen, successen worden gedeeld, en iedereen heeft er zin in! Voor veel MFA's geldt dat evenwel niet. Er is juist weinig vertrouwen, de schwinging is er uit, het lijkt trekken aan een dood paard. Het gevoel van flow is afwezig; de situatie lijkt meer op een burn out. Kan de theorie van Mihaly Csikszentmihalyi een verklaring aanreiken voor dit verschil, het verschil tussen 'iedereen heeft er zin in' en 'trekken aan een dood paard'.

### Burn out bij MFA's

Als we het eerder gehanteerde begrip Capaciteiten van Csikszentmihalyi vervangen door Organisatiegraad en slagkracht ontstaat een interessante gedachte. Zou het geconstateerde gebrek aan flow veroorzaakt kunnen worden door een onbalans tussen het ambitieniveau enerzijds en de organisatiegraad en slagkracht anderzijds. Laten we eerst naar het ambitieniveau kijken. Aan ambities is er over het algemeen geen gebrek. Met MFA's dient de sociale cohesie verbeterd te worden, de gezondheid, de emancipatie, de sociale veiligheid en het liefst allemaal tegelijk. Laten we vervolgens kijken naar organisatiegraad en slagkracht. Wat opvalt is dat verantwoordelijkheden verspreid zijn over veel partijen en de besluitvorming over veel schijven loopt. Iedereen heeft er wat te zeggen, maar uiteindelijk lijkt niemand de baas!



### **Lage organisatiegraad**

Het is niet verwonderlijk dat bij zo'n onbalans stress ontstaat, een burn out. Maar klopt dat eigenlijk wel van die lage organisatiegraad? Op het eerste gezicht is zo'n MFA ingebed door uitgebreide afspraken over planning, samenwerking en besluitvorming. De organisatiegraad lijkt niet laag maar juist hoog! McKinsey heeft ons een diagnosemodel aangereikt om organisaties op hun effectiviteit te beoordelen. Het 7S model:

1. Strategie; is er een gezamenlijke strategie voor de langere termijn; is er een visie op de MFA over 5 jaar en hoe je daar samen komt?
2. Structuur; is er een duidelijke structuur voor aansturing en verantwoording?
3. Systemen; wordt het functioneren van de MFA ondersteund door procedures en informatiesystemen?
4. Shared values (cultuur); hebben de partners gedeelde normen en waarden als het gaat om het functioneren van de MFA?
5. Stijl; is er een gemeenschappelijke en eenduidige managementstijl?
6. Skills (vaardigheden) beschikken de medewerkers over de vaardigheden die voor het realiseren van de gestelde ambities noodzakelijk zijn?
7. Staf; en worden deze medewerkers daarin getraind of ondersteund door een andere vorm van HRM?

Kan een groot deel van de vragen volmondig worden bevestigd, dan is er sprake van een hoge organisatiegraad. Maar laten we eerlijks zijn; bij veel MFA's is dat niet het geval. Voor de 'harde' aspecten als strategie, structuur en systemen, zijn de zaken meestal wel geregeld, maar voor de zachte kant ontbreekt er doorgaans veel.

De onbalans tussen ambitieniveau en organisatiegraad kan op twee manieren aangepakt worden; zie daarvoor het schema:

- het ambitieniveau wordt aangepast aan de organisatiegraad, of
- de organisatie wordt aangepast aan het ambitieniveau.

### **Maak van de MFA een onderneming**

Hoewel de eerste aanpak eenvoudiger gerealiseerd kan worden dan de tweede, is daarvoor veel politieke moed nodig. Hoe vertel je i