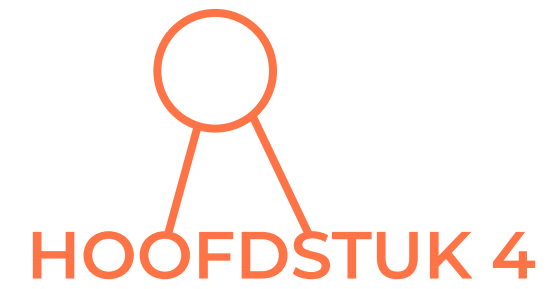


JAN TER BOGT — SIETS BAKKER



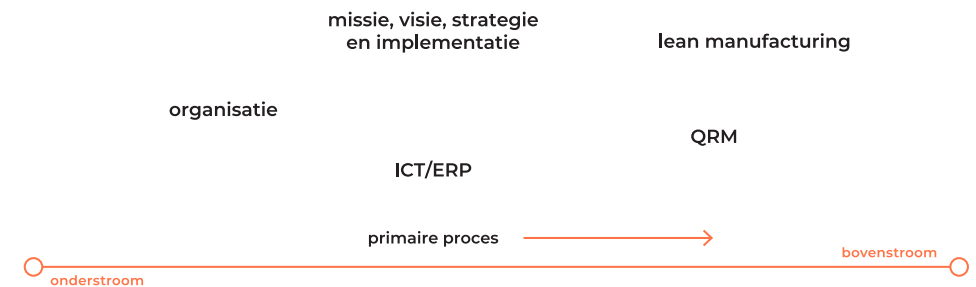
surf naar [www.onderstroommanagement.nl](http://www.onderstroommanagement.nl)  
voor het complete boek + gratis extra's

**WORD EEN  
COMPLETE LEIDER**



## HOOFDSTUK 4

### De basis



De beste strategie is om altijd te beginnen vanuit bovenstroommanagement. De complete leider zorgt dat de boel zo goed mogelijk op orde is. Regel de processen goed in, zorg voor een goede bezetting, maak producten waar je klanten voor willen betalen en organiseer alles wat erbij komt. Als dat voldoende op orde is, zorg dan dat je het onderstroommanagement goed inricht. Daarin gaat het over verbindingen en wat er door die verbindingen aan interactie kan ontstaan. Vaak betekent dit dat met bestaande middelen meer valt te bereiken. Het zijn bijna nooit grootschalige, langdurige trajecten die je moet ingaan; een beetje brengt je al heel ver.

Als het niet goed gaat of anders moet, begin dan met te analyseren waar je mee te maken hebt. Onderzoek de delen. Kies welke delen moeten worden versterkt of veranderd en voer dat uit. In een project heet dat projectplanning, met mijlpijlen en KPI's. In de lean-benadering onderzoek je dat via *value stream mapping* en in het denken van Mintzberg kijk je naar de hoofdonderdelen en of die onderling goed op elkaar zijn afgestemd.

Deze technieken zijn goed ontwikkeld, staan als een huis en vormen een basis waarop je kunt voortborduren. Het is wat ieder bedrijf doet en moet doen. Ook overheidsorganisaties en administratieve bedrijven als banken en verzekeraars gebruiken deze technieken, net als de zorg en het onderwijs. De manier waarop de regering de coronapandemie heeft aangepakt, is gevoed door deze manier van denken: bovenstroommanagement.

Voor goed bovenstroommanagement heb je data, feiten en voorbeelden nodig. Dit was een van de grote problemen aan het begin van de coronapandemie:

er waren geen data, dus op basis waarvan kon er worden geanalyseerd en besloten? Bij mensen neem je het gedrag als uitgangspunt; iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen gedrag en als manager stuur je op het gedrag dat je waarneemt. Ongepast gedrag wordt bestraft met een lagere status of ontslag. Management stuurt op gedrag van medewerkers.

Problemen zijn niet alleen vervelend om te hebben, ze beïnvloeden ook het gedrag van medewerkers. Zodra medewerkers daardoor bepaalde dingen over zichzelf, het management of het bedrijf gaan geloven, wordt het een stuk moeilijker om die problemen op te lossen.

Het echte probleem is dus het gedrag van medewerkers dat ontstaat door wat ze zijn gaan *geloven*. Dat is moeilijker op te lossen dan bijvoorbeeld een logistiek probleem.

Dat geloven ontstaat door herhaling: één keer is een probleem, twee keer is het opvallend en als iets drie keer gebeurt beschouwen onze hersenen het als een patroon. Patronen (kijk op pagina 234 voor een uitleg wat we hier met 'patronen' bedoelen) lijken vaak onoplosbaar en bepalen zo indirect de spelregels voor wat wel en niet kan. Zodra je een probleem hebt, wil je dit dus zo snel mogelijk oplossen. Je begint met te onderzoeken waar je mee te maken hebt. In de gezondheidszorg heet dit een anamnese, in het bedrijfsleven een analyse.

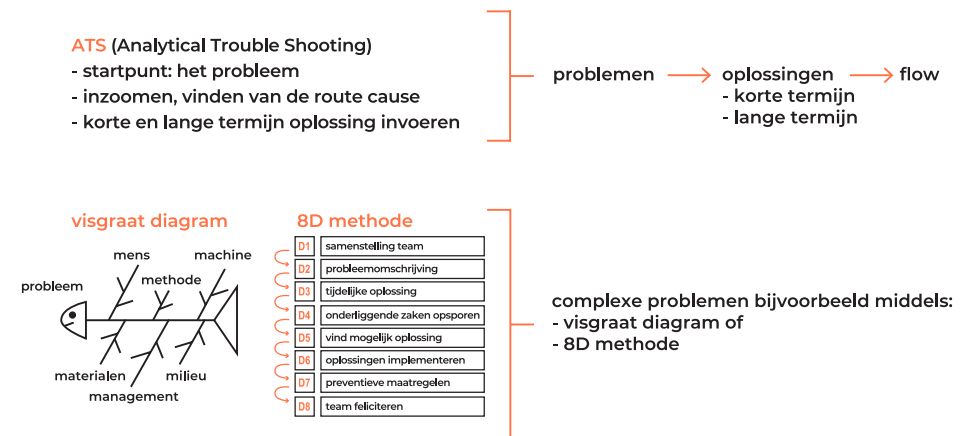
De analyse levert je aanwijzingen op voor veranderingen die je moet doorvoeren. Dat kan van alles zijn: de ene keer moet je investeren in onderhoud of vervanging van machines, de andere keer moet je een proces updaten of medewerkers scholen en weer een andere keer moet je mensen of functies vervangen en je structuur aanpassen.

Alles wat je doet, zou je kunnen samenvatten in het woord *organiseren*. Je organiseert alle delen op zo'n manier dat ze allemaal maximaal rendement opleveren. Het bedrijf dat dit het beste doet, heeft een significant marktvoordeel doordat het sneller of goedkoper kan leveren of een betere kwaliteit heeft.

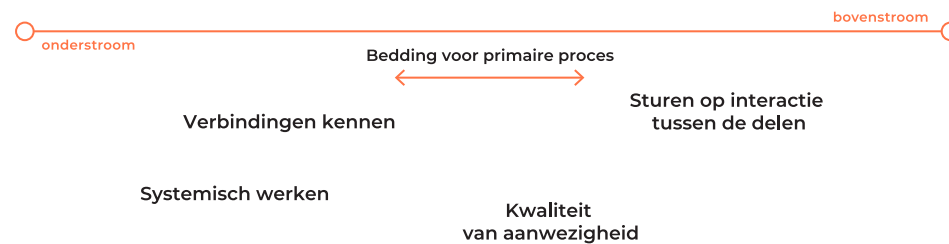
Bovenstroommanagement geeft een soort succes dat onderhoud vraagt en voortdurend onder druk staat van veranderingen in de omgeving. Het kan hierdoor ook zo weer weg zijn.

Deze logica is van toepassing in elk soort organisatie of bedrijf; de woorden die gebruikt worden zijn alleen anders. Wat in het bedrijfsleven 'rendement' heet, wordt door een overheidsorganisatie 'doelmatigheid' genoemd. In een volwassen, gezond bedrijf komen de geldstromen bij klanten vandaan, bij een ziekenhuis zijn dat verzekeraars, voor een overheid gaat het om burgers en voor de politiek om kiezers.

Alles in bovenstroommanagement is belangrijk om te doen. Je kunt niet één gebied negeren; je hebt een prachtig product, de processen zijn op orde, medewerkers helemaal gemotiveerd, maar als je boekhouding niet deugt, ben je toch kwetsbaar. De mix van wat je centraal zet en hoe je dat invulling geeft heet 'strategie', en die verschilt van bedrijf tot bedrijf (of: van eigenaar tot eigenaar).



In de bovenstroom hebben problemen een analytische oorzaak: er is sprake van een directe (soms zeer complexe) oorzaak-gevolgrelatie. De problemen die in de bovenstroom zo belangrijk zijn om op te lossen, worden in de onderstroom gezien als symptomen, als een gevolg van iets waar het mee verbonden is.



Onderstroommanagement is *systemisch* van aard. Systemisch is iets anders dan systematisch. Systematisch is dat je zaken gestructureerd en in een bepaalde volgorde aanpakt op een bepaalde manier die je vooraf hebt bedacht. Systemisch wil zoveel zeggen als 'wat van het systeem is'. Dat betekent dus meteen dat het kennelijk ergens bij hoort.

Je kunt naar problemen kijken vanuit de bovenstroom of juist vanuit de onderstroom:

- Fouten kunnen een analytische oorzaak hebben, maar zouden ook van het systeem kunnen zijn. Het systeem produceert dan fouten, ondanks dat in de bovenstroom de zaken goed zijn ingeregeld.
- Verzuim kan een analytische oorzaak hebben, bijvoorbeeld tijdens een griepgolf, maar zou ook van het systeem kunnen zijn. Het systeem produceert dan verzuim als oplossing voor iets.
- Ontevredenheid bij klanten kan een analytische oorzaak hebben (slechte kwaliteit van levering), maar zou ook van het systeem kunnen zijn. De klanten reageren dan eigenlijk op iets anders dan het product.
- Een hoge uitstroom van medewerkers kan een analytische oorzaak hebben (de arbeidsmarkt is nu eenmaal krap), maar zou ook van het systeem kunnen zijn. Als medewerkers voelen dat het ergens op een plek niet klopt, kunnen ze bijna niet anders dan vertrekken.
- Een enorm groot succes kan een analytische oorzaak hebben (je biedt precies het goede op het juiste moment), maar ook dat kan van het systeem zijn. Als jij in de onderstroom de verbindingen zo georganiseerd hebt dat de beste interactie kan plaatsvinden, kan het niet anders dan dat je veel succes oogst.

Waar je in het denken vanuit bovenstroommanagement een probleem hebt dat je zo snel mogelijk wilt oplossen, heb je in onderstroommanagement te maken met een symptoom.

Een symptoom is een uitkomst van waar het mee verbonden is. Als je een ontsteking in je lichaam hebt, krijg je koorts als symptoom. In bovenstroommanagement neem je een aspirine om de koorts weg te krijgen. In onderstroommanagement beschouw je dat als symptoombestrijding en vraag je je vooral af waar de koorts mee verbonden is en wat dat je vertelt.

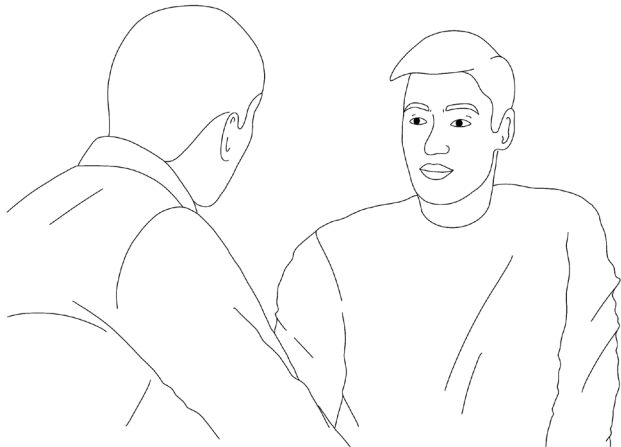


*Het team onderhoud was supergefrustreerd. Ze konden er niet tegen aan werken. Regelmatig konden geplande vrije dagen niet doorgaan omdat er een machine in storing stond die kritisch was voor de productie. Ook werden hun gereedschappen pas vervangen wanneer die helemaal waren versleten. En als die dan werden vervangen, kregen ze de goedkoopste materialen. Ze voelden zich niet gewaardeerd. Niet gek dat de uitstroom zo hoog was.*

*De eigenaar van het bedrijf was juist trots op zijn inkoopbeleid; geen cent te veel betaalde hij. Diep in zijn hart vond hij dat dit team zich aanstelde. Waarom iets vervangen dat nog te repareren was? Zijn mededirecteuren begonnen er al niet meer over, ze beschouwden het als een verloren strijd.*

In onderstroommanagement ben je zelf deel van de interactie. Jouw aanwezigheid beïnvloedt de uitkomst. Dat gebeurt op twee manieren. Door wie jij bent, waar je gevoelig voor bent en dus gemakkelijk op reageert. En door wat jij waarneemt, hoe je filtert wat er gebeurt en de betekenis die je eraan geeft (op pagina 133 in de paragraaf 'Toegang tot de onderstroom' lees je hier meer over).

In het voorbeeld van het onderhoudsteam namen de medewerkers waar dat er geen geld werd uitgegeven aan deugdelijke machines en materialen. De betekenis die zij eraan gaven was dat zij en hun werk niet werden gewaardeerd. De directie zag dit als een van de vele problemen die moesten worden opgelost. Door de weigeringen van de eigenaar om te investeren in betere kwaliteit, concludeerden de medewerkers dat het kennelijk niet belangrijk genoeg was. De medewerkers richtten hun aandacht op andere problemen. De eigenaar nam waar dat er lage kosten waren voor aanschaf van machines en materialen. De betekenis die hij eraan gaf, was dat hij goed met geld omging.



*De nieuwe HR-directeur – zich nog niet bewust van de problemen in het team onderhoud – vroeg in haar eerste week aan de eigenaar waar hij trots op was. De eigenaar ging rechtop zitten en zei: “Op het feit dat we het geld hier niet over de balk gooien”. Er was iets in de toon van de eigenaar waardoor de HR-directeur verder vroeg. “Waar heb je geleerd dat*

*het zo belangrijk is om zuinig te zijn met geld?”, vroeg ze. De eigenaar was even stil en vertelde toen over hoe er vroeger thuis altijd heel veel stress over geld was, zijn vader gaf meer geld uit dan ze hadden en daardoor zaten ze altijd in de schulden.*

De HR-directeur stelde een vraag die bedoeld was om de eigenaar beter te leren kennen en te weten waar zij aandacht voor moest hebben. Ze was gevoelig voor de verandering in de houding van de eigenaar en nam dat mee in het gesprek. Toen de eigenaar vertelde over de faillissementen van zijn ouders werd duidelijk wat de bron van zijn zuinigheid was. Hij was nog aan het overleven. Hij was nog iets aan het voorkomen dat dertig jaar geleden was gebeurd.



*“Welke prijs betaalt dit bedrijf eigenlijk voor jouw zuinigheid?”, vroeg de HR-directeur, die nu lekker op dreef was. De eigenaar werd stil. Zo had hij er nog nooit naar gekeken. Ze spraken af dat de eigenaar het zou gaan vragen. Gewoon zijn bedrijf ingaan en tijdens de koffie in gesprek met de medewerkers vragen wat de gevolgen waren. En de eigenaar liet zich coachen, zodat de zuinigheid kon transformeren naar iets dat nuttig was voor het bedrijf. Zo werd de onderstroom gereorganiseerd, met als onmiddellijk effect dat de uitstroom kelderde en een jaar later de downtime van machines tot een derde was gereduceerd.*



Net zoals werk en privé zich steeds meer mengen, is het ook nodig om zowel bovenstroommanagement als onderstroommanagement in te zetten. Het is niet het één of het ander, maar het is beide. Een complete leider kan beide. De logica in het één, en het ander is heel anders, zoals je al hebt gelezen in het eerste deel. Dat maakt het soms wat lastig als je net start met het toevoegen van onderstroommanagement. Daarom volgt hier een routekaart die je helpt te navigeren tussen boven- en onderstroom. Naarmate je meer ervaring hebt opgebouwd, zal je automatisch soepeler kunnen schakelen tussen de twee soorten logica.

### START BIJ HET PROBLEEM OF DOEL

Iets waar je last van hebt, kan zowel een probleem zijn als een (negatief) symptoom. In het eerste geval moet je het in de bovenstroom aanpakken, in het tweede geval in de onderstroom. Een doel dat je wilt bereiken kan zowel een aanleiding of wens in de bovenstroom zijn als een manier om iets op te lossen in de onderstroom.

Als je geen probleem of doel hebt, is er geen aanleiding om een interventie te doen; dan zorg je gewoon dat hoe het nu gaat wordt onderhouden.

Naar schatting 70-80% van de structuur- en procesoplossingen die worden ingezet, zijn bovenstroominterventies voor patronen uit de onderstroom. Wees hier alert op wanneer je merkt dat:

- Je niet echt gelooft dat het de beste oplossing is.
- Je uit onverwachte hoeken forse weerstand krijgt (een indicator dat er belangrijke informatie over het hoofd wordt gezien).
- Er een patroon is in het kiezen van dit soort oplossingen. Vaak wordt dan over de vorige oplossing gezegd dat er geen goede analyse is geweest of dat de oplossing niet is voltooid.
- Er komen onverwachte hindernissen, al helemaal in het begin, die voor veel vertraging of extra kosten zorgen.
- Niemand verantwoordelijkheid wil nemen voor het proces dat komen gaat.



Dit zijn indicatoren dat er *mogelijk* een oplossing wordt gezocht voor een probleem dat eigenlijk een symptoom is.

Mogelijk, want je weet het niet zeker. Je kunt het niet zeker weten. Daarom begin je bij het probleem of doel en werkt vanuit hier fenomenologisch (zie de begrippenlijst op pagina 226 voor een uitleg over 'fenomenologie') verder. Dit betekent zoiets als werken vanuit wat je ter plekke waarneemt, zonder hypothese of veronderstellingen. Alles wat je waarneemt telt als zinvolle input, zelfs als het onverwacht is of niets te maken lijkt te hebben met waar het over gaat.

Je start dus in de bovenstroom. Soms heb je voor die start een ingeving gehad, een instinctieve reactie die jou bewust heeft gemaakt van dat probleem of een idee heeft gegeven voor dat doel. Dan is het eerste begin in de onderstroom en het tweede begin in de bovenstroom. Het werkt vaak het beste om formeel te starten in de bovenstroom, omdat deze in onze maatschappij en bedrijven veel sterker is ontwikkeld dan de onderstroom. Mensen begrijpen het beter, je kunt er makkelijker over communiceren (zeker op afstand en met groepen).

## DOE WAT JE ALTIJD DOET

Los het probleem op de best mogelijke manier op of werk het beste plan uit dat naar het doel leidt. Doe hoe je het altijd doet. Voer de bovenstroomacties uit zoals je ze kent. Behalve wanneer je:

- merkt dat je met patronen te maken hebt;
- er een onderbuikgevoel (of andere fysieke reactie) bij hebt;
- geen idee hebt hoe je het moet aanpakken, ondanks al je kennis en ervaring;
- het eens op een andere manier wilt proberen, ontdekken waar dat je brengt.

Als je met een of meerdere van deze punten te maken hebt, is het verstandig om ook interventies in de onderstroom te doen. Gebruik een van de tools uit onze toolbox:

## 1 Quick wins

Vijf verschillende interventies die je direct en zonder voorwaarden of afhankelijkheden buiten jouzelf kunt inzetten. Een goede manier om de weg in de onderstroom te leren kennen.

## 2 Continu verbeteren in de onderstroom

De wereld om je heen is altijd in beweging. Die beweging heeft impact op de manier waarop je medewerkers, klanten, leveranciers en ook jijzelf verbonden zijn met het bedrijf. Continu verbeteren in de onderstroom geeft je tools om de interactie in de verbindingen te optimaliseren.

## 3 Toegang tot de onderstroom krijgen

Informatie uit de onderstroom krijg je via je lichaam. Je fysieke gewaarwordingen zijn belangrijker dan wat je er met hoofd en verstand van vindt. Hier gebruik van maken is een voorwaarde om een complete leider te kunnen zijn.

## 4 KVI's: de KPI's van de onderstroom

In de onderstroom meet je de kritische verbindingen, het gaat dus om Kritische *Verbindings* Indicatoren. Het meten van verbindingen gaat op een andere manier dan het meten van resultaten, maar geeft net zo goed belangrijke sturingsinformatie.

## 5 Je denkproces organiseren

De manier waarop jij denkt, bepaalt wat er op de agenda komt, wat je gewicht geeft, wat je in je vizier hebt. De vier vragen uit deze tool helpen je om je denkproces zo te organiseren dat je voor jezelf (of voor anderen als je de vragen hardop stelt) de onderstroom in beeld brengt.

## 6 Leiderschap in de onderstroom

Begin bij jezelf, of je nu vooral leidt of juist volgt. In de onderstroom gaat leiderschap veel verder dan alleen je functie in het bedrijf. De techniek in deze tool is universeel en ook heel erg goed toe te passen als je online werkt.

## 7 Samenwerkingsanalyse

In de samenwerkingsanalyse onderzoek je de kwaliteit van de verbindingen en

de mate van interactie die er is. Doordat je het samen met je team doet, ontstaan er automatisch nieuwe verbindingen. Verbindingen waar jij dus invloed op hebt.

### 8 Quick scan van de verbindingen

Als resultaten net wat minder zijn dan je zou verwachten, is dit een goede tool om in te zetten. Bijvoorbeeld wanneer op papier alles goed is geregeld, maar het er niet echt uit komt. Of wanneer het vooral gezeur en gedoe is. Deze tool onderzoekt bij welk soort verbindingen er iets beter kan.

### 9 Nieuwe start

Deze tool is heel geschikt wanneer je een nieuw team inricht, in een reorganisatie zit of als nieuwe manager een bedrijf binnenkomt. De nadruk ligt op het mogelijk maken dat de juiste verbindingen met de nieuwe situatie worden gelegd.

## VOLG DE BEWEGING

Via bovenstaande tools herschik je de verbindingen. Er komt altijd automatisch een beweging op gang. Er gaat vanzelf iets goed, je hebt er niets voor hoeven doen of bedenken. Dit soort beweging is een systeembeweging. Het komt voort uit het systeem en is potentie die loskomt doordat jij de verbindingen hebt herschikt.

Dit soort beweging heeft vaak een andere vorm dan je vooraf hebt bedacht.



*Met z'n tweeën waren ze eigenaar van een kleine drukkerij. Het bedrijf liep goed, de samenwerking liep lekker. Op een dag kwam een van de compagnons met een investeringsvoorstel. Enthousiast vertelde hij erover. De andere compagnon luisterde. "Het is een geweldig idee", zei hij, "ik denk dat dit echt goed is voor het bedrijf. Ik zie het mezelf alleen niet doen." Zonder dat ze het van plan waren, ontstond er ineens een ander perspectief: de uittreding van deze compagnon. Ze schrokken er beiden van. Twee maanden later ging de eerste compagnon alleen verder. De investering was een schot in de roos. De andere compagnon startte een nieuw bedrijf, in een andere branche, en was net zo succesvol.*

Het volgen van die beweging is belangrijk. Het is namelijk in lijn met de potentie van het bedrijf. Het is groter en sterker dan de mensen die het bedrijf leiden of erin werken. Het volgen van de beweging is als een soort surfen: je vecht niet tegen de golf, stelt de golf niet ter discussie maar gebruikt wat die golf te bieden heeft. Als je het negeert of tegenwerkt, verlies je veel energie terwijl je nauwelijks resultaat behaalt.

### **ONDERNEEM ACTIE**

Als je eenmaal weet welke beweging er al is en deze kunt volgen, moet je in de bovenstroom de bijbehorende actie ondernemen. De drukkers uit het voorbeeld hebben een uittredingsovereenkomst opgesteld, een datum gekozen, financiële afspraken gemaakt en natuurlijk hun klanten en leveranciers geïnformeerd. Allemaal noodzakelijke acties in de bovenstroom. Je moet altijd terug naar de bovenstroom voor de acties. Hoe die acties worden gevormd en wat de volgorde is, dat is gevoed door de beweging in de onderstroom. In het voorbeeld van de drukkers: wat ze hun klanten en leveranciers vertelden en wanneer ze dat deden.

surf naar [www.onderstroommanagement.nl](http://www.onderstroommanagement.nl)  
voor het complete boek + gratis extra's