

Business in flow!

6 eye-openers
voor een krachtige
verbinding tussen onder-
en bovenstroom

Ton Soons

UITGEVERIJ QUIST

Business in flow!
Ton Soons

Voor meer informatie en bestellingen:

Uitgeverij Quist

Postbus 1061

2260 BB Leidschendam

Tel. 070 - 327 00 68

info@quist.nl

www.quist.nl

Business in flow!

Ton Soons

*Met bijdragen van Jan Bastiaenen, Martin van Borselaer, Aysin Cav , Gilian Goudberg,
Lenne Huisman, Hugo Christiaan van der Molen, René Ritmeijer en Suzan Strang.*

2

Uitgegeven door: Uitgeverij Quist, Leidschendam
Vormgeving en opmaak: Uitgeverij Quist
Eindredactie: Peter van der Horst

Copyright © februari 2017, Uitgeverij Quist, Ton Soons

ISBN 978-94-91918-09-4
NUR 800

Trefwoorden: flow, onderstroom, bovenstroom

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, in enige vorm, of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorwoord

In zijn klassieker *On liberty* uit 1859 reageert de filosoof John Stuart Mill op de strenge, rationalistische opvoeding die zijn vader hem oplegt. De mens zou moeten handelen op basis van calculerend verstand dat het grootst mogelijke geluk voor het grootste aantal mensen berekent. Voor John Stuart is het een onacceptabele opvatting van de mens. Zijn overtuiging luidt:

‘De menselijke natuur is geen machine die men naar een model kan bouwen en precies dat werk kan laten doen waarvoor hij gemaakt is, maar een boom die naar alle kanten moet kunnen uitgroeien en zich moet kunnen uitbreiden, in overeenstemming met zijn innerlijke kracht.’

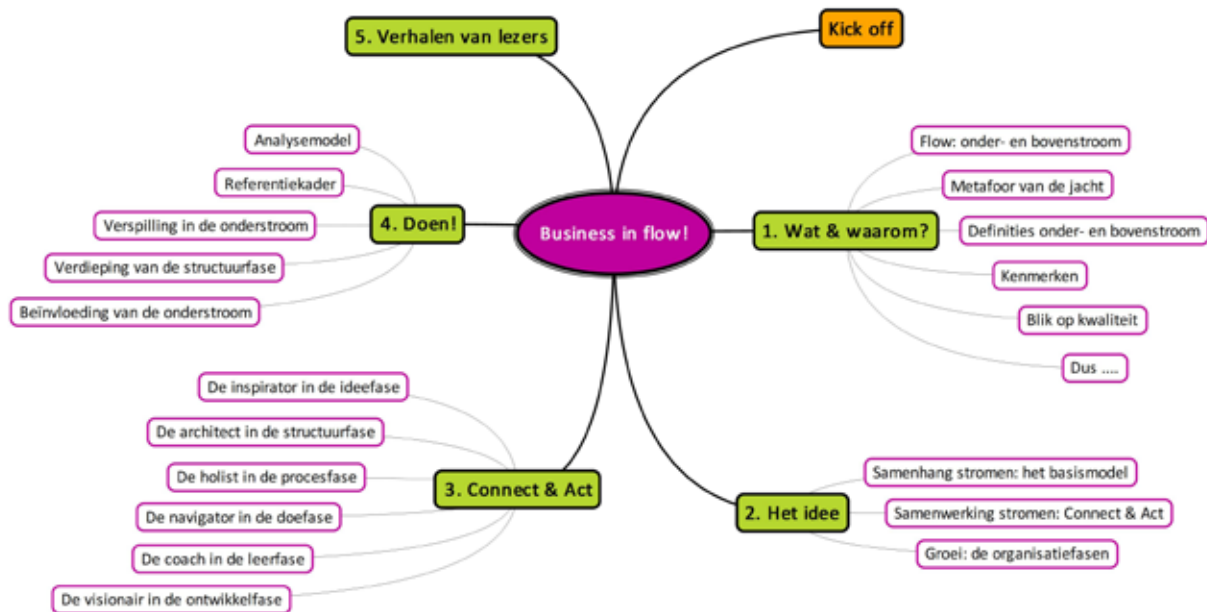
De kunst van organiseren is de kracht van die menselijke natuur te laten samensmelten met het collectieve ambitieniveau van de organisatie. De boom die John Stuart Mill beschrijft staat dan niet langer op zichzelf. Zulke bomen scheppen samen een prachtig woud. Dat is een belangrijke waarde in mijn werk en vormde de drijfveer voor dit boek. Het is niet mijn doel je te overtuigen, maar ik wil wel met je delen waar ik in geloof.

Ik wens je veel inspiratie en leesplezier.
Ton Soons

Inhoud

Voorwoord	5
Kick off	8
Deel 1: Wat en waarom	9
Deel 2: Het idee	25
Deel 3: Connect & act	41
Deel 4: Doen!	93
Deel 5: Verhalen	131
Bronnen	151

In een oogopslag



Kick-off

8 | Eén van de meest leerzame situaties overkwam me in een project waarin een afdeling moest worden gereorganiseerd. Tijdens de kennismaking met de medewerkers deed ik mijn zegje, deelde mijn enthousiasme en ontvouwde samen met het kersverse afdelingshoofd namens het projectteam de plannen. Na een kwartier maakte de meest ervaren medewerker vanuit het niets de volgende opmerking: 'Jij bent al de vierde consultant die dit probeert en hij (de medewerker wees naar het nieuwe afdelingshoofd) is al de vierde manager. Na jullie komen ongetwijfeld de nummers vijf, zes en zeven aan bod en dan zal er nog steeds niets veranderd zijn!' Zo, dat was nog eens een binnenkomer. Het was niet persoonlijk maar ik was wel benieuwd wat er aan de hand was. Er was immers een budget, een goede businesscase met een projectplanning, heldere doelen, het projectteam stond gereed om alles in goede banen te leiden, het managementteam stond erachter... dus wat kon er nog misgaan? Achteraf gezien kan ik het goed verklaren. Iedereen was er klaar voor, behalve de afdeling waar het allemaal om draaide. Lang verhaal kort: de onderstroom en de bovenstroom waren allesbehalve in balans. Het voelde alsof elke stap voorwaarts twee stappen achterwaarts tot gevolg had. Een pas op de plaats was noodzakelijk. Leermoment één: je kunt beter slim geduldig zijn dan op een domme manier ongeduldig! Er zouden nog diverse leermomenten volgen.

Dit boek gaat over *Business in flow!* Welke wereld gaat er schuil achter de ogenschijnlijke moeiteloosheid van krachtige prestaties? Wat maakt samen dingen doen tot een business in flow? De analyse van de bovengenoemde casus (en vele andere), de stroomlijning en de leermomenten komen uitgebreid aan bod aan de hand van een praktisch idee. Een onderstroom en een bovenstroom die met elkaar in de pas lopen leiden via bevlogenheid tot krachtige resultaten. Dus hogere rendementen en meer moeiteloosheid. Nieuwsgierig? Terecht! Lees gerust verder. Leermoment twee: je kunt de muziek beter een duwtje in de rug geven dan constant voor de muziek uit lopen.

Deel 1

Wat & Waarom

Waarom verloopt maar een minderheid van de projecten en processen vlot en soepel en gaan de meeste vaak zo stroperig? Als je kijkt naar een business in flow, ontdek je dat de onder- en bovenstroom goed op elkaar zijn afgestemd en deze de organisatie in een stroomversnelling brengen. In dit deel worden deze begrippen nader geanalyseerd en geduid om inzicht te geven in de betekenis en het belang van een goede wisselwerking tussen beide stromen voor succesvolle organisaties.

One-page-story: Trudy

In de tijd dat ik werkte bij het toenmalige ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, viel me bij binnenkomst altijd direct de receptioniste op. Een keurige dame op leeftijd. Altijd verzorgd, altijd vriendelijk, altijd professioneel en met een sterk gevoel voor normen en waarden. Trudy was haar naam. Ze was op harmonieuze wijze zowel zakelijk als betrokken. Als je een keer bij haar aan de balie was geweest, was de kans groot dat je bij een volgend bezoek direct persoonlijk werd aangesproken. Met mevrouw X of meneer Y wel te verstaan, want tutoyeren deed Trudy niet. Vaak heb ik met bewondering geluisterd hoe ze bezoekers feilloos de route kon uitleggen in een groot gebouw dat niet volgens de wetten der logica was ingericht. Haar charme, duidelijkheid en klantgerichtheid waren ongeëvenaard. Ze was een waar visitekaartje voor de organisatie.

10 | Ik herinner me levendig dat oud-minister-president Lubbers te gast was geweest en dat niemand hem bij zijn vertrek naar de uitgang had begeleid. Trudy sprak haar verontwaardiging erover uit dat een man van dergelijke statuur zomaar aan zijn lot was overgelaten. En tot overmaat van ramp, zo vertrouwde ze me toe, was meneer Lubbers ook nog vergeten zijn bezoekerspas in te leveren. Een paar dagen later zag ik meneer Lubbers naar de receptie lopen. Hoewel ik het niet meer nagevraagd heb bij Trudy, weet ik bijna zeker dat hij zijn bezoekerspas alsnog kwam inleveren. Want naast de menselijkheid had ze ook aandacht voor de zakelijkheid. Trudy wist dat feilloos met elkaar te verbinden.

Trudy is inmiddels welverdiend met pensioen. Er zitten nieuwe medewerkers achter de bezoekersbalie. Hoe goed ze ook zijn, het is anders. Dat andere is moeilijk uit te leggen. Trudy had het gewoon, *das gewisse Etwas*, dat je direct greep als je bij haar aan die balie stond.

Business in flow!

Prachtige prestaties zijn fascinerend. Mooie prestaties geven betekenis aan onze inspanningen en schenken tegelijkertijd voldoening. Het hoeft niet per se om grote, indrukwekkende prestaties te gaan. Kwaliteit zit juist vaak in de som van de kleinere prestaties. Stroperigheid ontmoedigt daarentegen. De beweging naar het doel verlamt of verkramp. In mijn vak ben ik continu op jacht naar de juiste balans tussen proces, mens en organisatie die schuilgaat achter mooie prestaties: de business in flow! Tijdens een dergelijke jacht voel ik me uitgedaagd, geïnspireerd en geëngageerd. Het geeft me energie. En dat maakt mooie prestaties veel meer dan een instrumentele reeks van handelingen. Het zorgt niet alleen voor zingeving maar ook voor zinbeleving. Het geeft het gevoel iets te kunnen bijdragen wat ertoe doet. En omdat organisaties altijd van elkaar verschillen, is die jacht telkens heel levendig. Naar aanleiding van deze fascinatie heb ik mezelf en ook anderen vaak de vraag gesteld wat samen dingen doen tot een krachtig geheel maakt. Is de business in flow maakbaar? Zo ja, wat zijn de essenties achter deze maakbaarheid?

Uit de praktijk om je heen blijkt dat prestaties wel degelijk maakbaar zijn. De mens zette in de vorige eeuw voor het eerst voet op de maan. Dit is nog steeds één van de meest tot de verbeelding sprekende prestaties ooit. Voor wie zijn omgeving bewust observeert, zijn in de alledaagse praktijk mooie prestaties terug te vinden. De menselijke wil en zijn vernuft hebben bijvoorbeeld fantastische architectuur voortgebracht, de informatietechnologie een enorme vlucht doen nemen, en de medische wetenschap heeft grote sprongen gemaakt.

Maar ook minder technisch van aard zit het boeken van een vliegvakantie vol met allerlei verbindingen en schakels die zorgvuldig op elkaar afgestemd moeten worden om de klant onbezorgd te laten genieten. Het lijkt allemaal zo gewoon. Toch is het zeker niet vanzelfsprekend.

Presteren is mensenwerk. Het is maakbaar, maar de nuance is dat de business in flow zich zelden laat dwingen. De wil om te winnen, geloven dat het mogelijk is en het creëren van de juiste omstandigheden zijn in die zin waardevoller dan een harde planning of dwingende projectmethode. Illustratief hiervoor is de NASA-documentaire van de ruimtewedloop om als eerste natie de mens voet op de maan te laten zetten. Aan het uiteindelijke succes van NASA gaan meer mislukkingen vooraf dan men ooit had durven bedenken. De documentaire toont gebeurtenissen en momenten waarbij opgeven de meest logische optie was. Maar met een absolute wil om te winnen en een rotsvast geloof in eigen kunnen werd het doel *'to land a man on the moon and bring him home safely'* gerealiseerd.

Deze prestatie toont ook feilloos aan dat een lerende organisatie veel meer is dan de medewerkers zo nu en dan naar een training sturen. Leren is ook veel meer dan een kwaliteitsmodel van een stafafdeling. Leren is een houding en dat betekent dat je energiek op zoek gaat om als organisatie steeds beter te worden. Als kennis ontoereikend is, zoek je naar aanvullende kennis. Als de techniek nog niet voldoende is, ontwikkel je die. En als het tegenzit dan is het vooral een kwestie van vallen, opstaan en weer doorgaan. Dat is precies wat er hier gebeurt. Verfijnen totdat het werkt, ingegeven door een heel hoge intrinsieke motivatie. Een belangrijke sleutel tot business in flow is de juiste combinatie tussen dat waar de organisatie voor gaat (de bovenstroom) en dat wat mensen vanuit hun drijfveren in beweging zet (de onderstroom).

De metafoor van de jacht

Het vinden van de ideale organisatiedynamiek – de juiste balans tussen onder- en bovenstroom – wordt treffend geïllustreerd door de metafoor van de jacht. Zoals de jacht uit vervlogen tijden van belang was voor het bestaan van de mens, zo is deze jacht waardevol voor het bestaan van de organisatie. Binnen het dynamische jachtterrein van de organisatie is het van belang goed te observeren, verkennen, analyseren, verbinden en te stroomlijnen. De gangbare managementmodellen en -technieken zie ik bij de jacht niet zozeer als leidend principe. Ik zie dit vooral als begeleidend principe. Ze vormen een essentieel onderdeel van de jacht om op basis van kennis en ervaring intuïtief slimme beslissingen te kunnen nemen. Met de metafoor van de jacht wil ik daarom vooral wijzen op goede voorbereiding, *samenwerking en vertrouwen zowel in je teamgenoten als in het doel en de bijbehorende aanpak*, geduld om toe te werken naar de juiste omstandigheden en het juiste moment, het intuïtieve vakmanschap, de passende middelen, methoden en technieken, de wil om te slagen, anticiperen op en *respecteren van de eigenschappen van de interne en externe omgeving* omdat deze onderdeel zijn van de mogelijkheid om succesvol te zijn. Het gaat erom dat op het moment suprême alles op de juiste manier samenvalt.

De metafoor van de jacht legt hier direct de vele kwetsbaarheden bloot van de maakbaarheid van prestaties. Vele planningen staan om uiteenlopende – en zelfs legitieme – redenen vaak haaks op het vereiste geduld, de juiste voorbereiding, het creëren van de juiste randvoorwaarden, het realisme van het ambitieniveau, het vermogen zich aan te passen aan de omstandigheden (in plaats van andersom), de intrinsieke motivatie of het vereiste energieniveau. Meestal is de technische maakbaarheid van de prestatie niet het probleem. Het vinden van de juiste logica voor de jacht en vervolgens de volharding om het daadwerkelijk voor elkaar te krijgen vormen de grootste uitdagingen bij de jacht.

De jacht heeft de grootste kans van slagen als dit voelt als een natuurlijk proces. Dit betekent dat je zo veel mogelijk moet aansluiten op de aanwezige krachten binnen de organisatie. Werken vanuit kracht geeft energie. Een start vanuit de zwakte kost veel energie en levert minder op. Een geforceerde jacht vergroot het risico dat het ambitieniveau geleidelijk uitloopt op een frustratieniveau.

Let wel: *grote stappen, snel thuis* gaat bij de jacht niet op. Het gaat om de juiste balans tussen onder- en bovenstroom. Het tempo ligt in de bovenstroom doorgaans een stuk hoger. Het risico daarvan is dat de onderstroom al snel op achterstand wordt gezet. Een haastige jacht verjaagt de prooi voordat je die gezien hebt. Voor de jacht is het handig als je weet waar de prooi zich het meest thuis voelt. Dan is de kans op succes het grootst. Anders gezegd: de jacht zal succesvoller zijn naarmate je beter in staat bent de intrinsieke kracht van de onderstroom te benutten. Die is in elke organisatie anders. Je kunt je wel spiegelen aan andere organisaties, maar je zult in elk geval zelf niet schitteren met de kracht van anderen.

Voordat we verder gaan is het zinvol om de begrippen onderstroom en bovenstroom nader te omschrijven en in te zoomen op hun kenmerkende eigenschappen. De betekenis van beide stromen, de manier waarop ze met elkaar samenwerken en de ontwikkeling in dynamiek in meerdere organisatiefasen zullen het canvas vormen in dit boek om jouw business in flow te brengen.

D-factor & E-factor

Definitie onderstroom en bovenstroom

De *bovenstroom* laat zich omschrijven als bewust, rationeel, zichtbaar, maakbaar, voorspelbaar en directief. Hij laat zich managen met gedrag en vaardigheden en is cognitief te trainen. De bovenstroom wordt gedomineerd door het bedrijfseconomische en bedrijfskundige jargon en de daarbij passende stijlen van denken. De bovenstroom steunt in sterke mate op het idee dat het proces van organiseren beheerst kan en moet worden door er strak te sturen en te controleren.

De bovenstroom duid ik ook wel als de D-factor: doelbewust, doelgericht, doelmatig en doeltreffend. We begrijpen in rationele zin duidelijk wat de bedoeling is, pakken het planmatig en efficiënt aan, we zijn doelgericht en door te meten en te weten kunnen we bepalen waar we precies staan en wat er nog gedaan moet worden.

De *onderstroom* is onbewust (niet weloverwogen gekozen), irrationeel (er zijn geen eenduidige argumenten voor te geven), weinig zichtbaar en associatief (krijgt betekenis door de manier waarop individuen in gezamenlijkheid met elkaar omgaan). De onderstroom laat zich eerder (bege)leiden met gevoel, intuïtie en vertrouwen. De onderstroom herkennen en leren begrijpen kan alleen maar door er middenin te gaan staan en de organisatie heel bewust te ervaren door deel uit te maken van het associatieve karakter.

De gewenste onderstroom is de E-factor: enthousiasme, eerezucht, energie, excelleren, elan, employability. De E-factor wordt goed samengevat door de term *eagerness*. Maar de onderstroom staat natuurlijk ook voor keerzijde, de W-factor. Denk aan weerstand, wantrouwen, woede, worsteling, weerbarstigheid. Als de W-factor domineert is er veel werk aan de winkel.

Beide stromen en hun kenmerken.

Aspect	Kenmerken bovenstroom	Kenmerken onderstroom
<i>Sturing/beïnvloeding</i>	Planning & control	Begeleiden met vertrouwen
<i>Ambitieniveau</i>	Doelstellingen	Intrinsieke motivatie
<i>In de tijd</i>	Planbaar	Impulsief
<i>Logica</i>	Causaal/argumentatie	Chaotisch/impliciet
<i>Uiting</i>	Zichtbaar/besproken	Onzichtbaar/onbesproken
<i>Verloop</i>	Lineair	Grillig
<i>Beleving</i>	Bewust rationeel	Onbewust intuïtief
<i>Impuls</i>	Gestuurd	Instinctief
<i>Macht</i>	Normeert de prestatie	<i>Creëert de prestatie!</i>

Merk op dat de bovenstroom staat voor de gewenste situatie. De onderstroom vertegenwoordigt de werkelijke situatie en bepaalt daarmee uiteindelijk wat er echt gebeurt binnen een organisatie. Dit is een heel goede reden om de onderstroom niet te negeren. Tegelijkertijd is dit ook de bestaansreden van de bovenstroom omdat de onderstroom zo lastig grijpbaar is. Dat zowel bovenstroom als onderstroom een eigen dynamiek, tempo, aandrijving en logica heeft, maakt het samenbrengen van beide stromen er niet gemakkelijker op. De logica van de bovenstroom is niet geschikt om de onderstroom te beïnvloeden. De logica van de onderstroom is niet geschikt om de bovenstroom te leiden.

Het is vergelijkbaar met een atheïst die een gelovige met logische argumenten probeert te overtuigen dat er geen sluitend bewijs is voor metafysische waarheden. De essentie van geloof is juist dat het voorbijgaat aan de logica van het argument.

Hoewel de bovenstroom en de onderstroom in meerdere opzichten elkaars tegenpolen zijn kan de één niet zonder de ander. Voor de optimale werking van het geheel zijn ze zelfs afhankelijk van elkaar.

Voorbeeld wisselwerking

Lean Six Sigma is een gangbare methodiek die is gericht op het continu verbeteren van bedrijfsprocessen. Lean Six Sigma als methode behoort tot de bovenstroom. De manier waarop deze methode haar werkelijke betekenis krijgt, bevindt zich in het speelveld van de onderstroom. Want hoe goed een theoretisch concept ook is, het krijgt pas betekenis als het in de praktijk wordt gebruikt, en feitelijke waarde ontstaat pas in de manier waarop het wordt gebruikt.

Het maakt groot verschil of Lean Six Sigma 'het speeltje is' van een stafafdeling of dat de methode deel uitmaakt van de bedrijfscultuur en in woord en daad is verankerd in de dagelijkse praktijk. Zonder constructieve verbinding met elkaar is de kans klein dat beide stromen optimaal tot hun recht komen.

Blik op kwaliteit

Het belang van een gestroomlijnde onder- en bovenstroom komt ook terug in het kwaliteitsdenken van organisaties. Voor een artikelenreeks rondom het thema kwaliteit heb ik interviews gehouden met een tiental succesvolle organisaties, van ZZP'ers tot een internationale hotelketen. Het doel van de interviews was na te gaan hoe deze organisaties concreet invulling gaven aan het begrip kwaliteit. Want zonder nadere inhoud is kwaliteit niet meer dan een leeg containerbegrip. De interviews leverden een aantal fraaie inzichten en statements op. Het wekt geen verbazing dat elke organisatie een eigen visie op kwaliteit heeft en er op een eigen manier invulling aan geeft. Ondanks die verschillen bleek de wisselwerking tussen onderstroom en bovenstroom telkens de gemene deler te zijn. Die wisselwerking, met name bij de kleinere organisaties, is vaak onbewust. Het hoort op een heel natuurlijke manier bij hen. Het zit er als het ware al in.

18

De interviews brengen ook een ander aspect aan het licht van de wisselwerking tussen beide stromen. Vaak is de bovenstroom directief ten opzichte van de onderstroom. Bij mooie prestaties is de bovenstroom eerder faciliterend ten behoeve van de onderstroom. Het elan uit de onderstroom bleek veelal de intrinsieke drijfveer achter de business, waarbij de bovenstroom de juiste middelen verschaft om de bijbehorende doelen te bereiken. Bij de primair onderstroom georiënteerde organisaties valt verder op dat de klantbeleving stevast centraal stond. Kwaliteit ging verder dan normeren van prestaties. Kwaliteit hoeft je niet uit leggen. De klant zal het direct ervaren op het moment dat het zich voordoet zonder het te hoeven rationaliseren. In hun ogen appelleerde kwaliteit direct aan de onderstroom van de klant.

Uit de interviews heb ik een viertal fragmenten geselecteerd. Als je interesse hebt in de volledige interviews, ga naar soonston.wordpress.com.

René Ritmeijer: de wil om te winnen

‘Een tijd geleden reed op de snelweg een vrachtauto voor mij met het opschrift “Kwaliteit is een keuze”. In eerste instantie vatte ik het op als een eenvoudige slogan. Naarmate ik er dieper over nadacht, realiseerde ik me de diepgang van de slogan. Kwaliteit is inderdaad een keuze, maar wel een keuze die veel dieper ligt. Het gaat volgens mij om de hele diepe wil, vanuit jezelf, om te willen winnen. Om de beste te willen zijn. Voor mij heeft dit twee duidelijke aspecten:

- *ten eerste het bedrijfsmodel en de implementatie daarvan (zie deel 4, verdieping 1);*
- *ten tweede het vermogen om je aan te passen aan veranderende omstandigheden.*

Wat het tweede punt betreft: de klant bepaalt de kwaliteit. En aangezien klanten van elkaar verschillen is aanpassingsvermogen een vereiste. Het betekent ook dat je dienstverlening niet 100 procent moet standaardiseren. Daarnaast bestaat kwaliteit wat mij betreft uit vooral de goede dingen doen. Men moet vermijden dat men weliswaar binnen de eigen context de dingen goed doet, maar dat deze geïsoleerd staan van de werkelijkheid van het geheel en daarmee dus verwijderd van de goede dingen.’

Met het laatste bedoelde René dat kwaliteit vaak gekoppeld wordt aan bijbehorende business- en kwaliteitsmodellen. Denk bijvoorbeeld aan het INK-model of aan ISO-certificering. Niet het normenstelsel is bepalend, maar de situatie van het moment. Op de eerste plaats gaat het om het vermogen om waarde voor de klant te creëren, in de wetenschap dat klantwensen altijd aan verandering onderhevig zijn en dat voor specifieke klantwensen geen gemene deler bestaat. In deze context is de wil om te winnen ook een manier om jezelf als dienstverlener scherp te houden en een duurzame relatie met de klant op te bouwen.

Suzan Strang: de core behaviours

Als HRM-manager bij het Mövenpick hotel in Den Bosch vertelt Suzan het volgende: *'Wij zijn ons er terdege van bewust dat de medewerkers ons belangrijkste kapitaal vormen. Zij zijn degenen die onze ambities door middel van daden moeten waarmaken en ons kunnen onderscheiden van de concurrentie. Het spreekt voor zich dat dit eisen stelt aan het selectieproces. De lijn die onze organisatiefilosofie inzet, trekken we door naar ons personeelsbeleid. We hanteren vier heldere criteria, die we onze "core behaviours" noemen. Dit zijn:*

- *Trust: als we (werk)afspraken met elkaar maken, op alle niveaus, houden we ons ook simpelweg aan de afspraken. Iedereen weet waar hij/zij aan toe is en we weten dat we op elkaar kunnen rekenen. Dat zorgt voor rust en vertrouwen.*
- *Drive: passie voor je werk. De filosofie van onze organisatie moet ook tot uitdrukking komen in de persoonlijke eierzucht en ambitie van medewerkers. Het moet als het ware in de genen zitten.*
- *Entrepreneurship: werk alsof het je eigen zaak is, zowel in zakelijke als in commerciële zin. We dagen medewerkers uit tot eigen initiatief door ook te proberen tegemoet te komen aan de wensen van gasten voor zaken waarin niet is voorzien.*
- *Relationship: de omgang met collega's, het management, de owners en uiteraard stakeholders. Op alle niveaus moet dit in orde zijn. Onderling respect en vertrouwen stralen af op de omgeving.'*

Iedereen zal beamen dat kwalitatief goede medewerkers onmisbaar zijn voor de realisatie van prachtige prestaties. Daarbij gaat het niet alleen om kennis en vaardigheden. Het voorgaande laat zien dat het ook vooral gaat om houding en gedrag, die de basis vormen van de verbondenheid en het verwantschap. Het idee achter de *core behaviours* is dat kennis en vaardigheden gemakkelijker te beïnvloeden en te verbeteren zijn dan de gedragsfactoren.

Core behaviours

Hugo Christiaan van der Molen: vakmanschap

Hugo Christiaan start zijn carrière als kapper bij Elizabeth Arden. Verder volgt hij onder andere een training bij de toonaangevende Vidal Sassoon in Londen en wordt uitgenodigd door de Amsterdamse topkapper Christiaan om een vestiging in Den Haag te runnen. Met die rijke ervaring maakt hij een prachtig statement over vakmanschap.

‘Kwaliteit en mooie prestaties draaien in mijn beleving om vakmanschap en toewijding. Vakmanschap om de technische finesses van het vak onder de knie te krijgen. Zodra dit het geval is, ontstaat de rust om het samenspel van mens en de groeibeweging van het haar te leren zien. Vakmanschap is breder dan de techniek. In mijn vak is het belangrijk om de esthetische lijnen tussen de natuurlijke groeibeweging van het haar en de drager van het haar te zien. Het haar is immers geen op zichzelf staand ding, maar is onlosmakelijk verbonden met de drager ervan. Omdat dit aspect in de traditionele vakopleiding ontbreekt, heb ik op advies van een van mijn leermeesters een opleiding gevolgd aan de kunstacademie. Hier leerde ik, naast beeldhouwen, de kunst om kijken te vertalen naar zien. Ik vind het jammer te constateren dat dit nog steeds geen deel uitmaakt van de vakopleiding.’

Hugo vindt dat er te vaak in regels en in stappenplannen wordt gedacht. *‘Bij vakmanschap en toewijding gaat het daar op een gegeven moment niet meer over. Je beheerst het vak en je ziet “gewoon” wat er gebeuren moet. De beste resultaten komen vaak intuïtief tot stand.’* Vanuit de bovenstroom geredeneerd gaat het erom dat je in staat bent om vaktechnisch zaken volgens een gewenst kwaliteitsniveau voor elkaar te krijgen. Vanuit de onderstroom ligt de nadruk veel meer op de intrinsieke motivatie om een vak te beheersen, te onderzoeken, te verfijnen en zelfs te vernieuwen. Vakmanschap draait ook om het steeds verleggen van de eigen grenzen en op die manier jezelf te blijven ontwikkelen. Dat vraagt om een kritische open houding en het vermogen om de eigengemaakte patronen te doorbreken.

Zien wat er
moet gebeuren

Gilian Goudberg: intrinsieke motivatie en beroepseer

Het interview dat de meeste indruk op me heeft gemaakt, staat symbool voor het belang van de onderstroom. Ik interviewde een 24-jarige schilder. Zijn onderscheidend vermogen is een 7-jarige garantie op het buitenwerk en gratis inspectie na een jaar op het geleverde werk. Als je dat doet is niet-presteren simpelweg geen optie.

Zijn credo luidt: *'Gewoon je werk goed doen!'* Het klinkt zo vanzelfsprekend. Toch lag de essentie van zijn opmerking een stuk dieper, zonder dat hier enig managerial concept aan ten grondslag lag. De kern van zijn casus liet duidelijk zien dat zijn (onbewuste) kwaliteitsbesef diepgeworteld zat in de intrinsieke motivatie en beroepseer. Kwaliteit leveren – in de zin van onderscheidend vakmanschap – als vorm van moreel besef, verantwoordelijkheid en innerlijke drijfveren in relatie tot waar jij voor staat en tot de afspraken die je gemaakt hebt met de opdrachtgever. *'Ik wil niet alleen zelf tevreden zijn over mijn eigen prestatie. Ik wil ook dat de klant het gevoel heeft dat hij de juiste persoon voor zijn opdracht heeft gevonden.'*

In de hectiek van alledag waar tijdsdruk een steeds dominantere factor speelt, stelt Gilian duidelijk *'dat je een werk de tijd moet gunnen die het nodig heeft. Doe je dat niet, dan gaat dat altijd ten koste van kwaliteit'*.

Laten we eerlijk zijn: hier kan geen enkele managementfilosofie tegenop! Organisaties spannen zich vaak enorm in om dit stadium te bereiken maar – en hoe vreemd of paradoxaal dat ook moge klinken – het zijn meestal de daarvoor gebruikte directieve sturingsmechanismen die dit onmogelijk maken. Er is altijd wel een (directieve) planning, een budget, een protocol, een functiebeschrijving, een regel, een overleg, een onderzoek, een prioriteit. dat een remmend effect heeft op de intrinsieke motivatie en daarmee het energieniveau. Gilian heeft het buitenwerk van ons huis inmiddels ook geschilderd. Het resultaat voldeed volkomen aan de verwachtingen. Hij vertrouwde me overigens toe dat hij nog nooit een managementboek had gelezen. Prima! Houden zo, was mijn eerste gedachte.

Dus ...

De onder- en bovenstroom zijn twee helften van dezelfde bol! Traditioneel gaat veel aandacht uit naar de bovenstroom: de uitgedragen organisatiewaarden, de managementmodellen, de processen, de kengetallen, projecttechnieken. De bovenstroom lijkt ten opzichte van de onderstroom de comfortzone van organiseren te zijn. Dat is op zich niet zo verwonderlijk. De bovenstroom vertegenwoordigt immers het domein van logica, argumentatie, beheersbaarheid, de oorzaak-gevolgrelatie en samenhang. De bovenstroom staat voor zakelijkheid die de organisatie overzichtelijk en ogenschijnlijk voorspelbaar maakt. Dat maakt de bovenstroom uit rationeel oogpunt onbetwistbaar.

Die schier onbetwiste rationele logica heeft altijd wel een eigen onderbuikgevoel. Er is altijd een onderstroom. Deze negeren zou daarom geen recht doen aan de werkelijkheid van de organisatie. In de onderstroom bevindt zich de ziel van het prestatiecreërend vermogen, daar waar de bovenstroom vooral staat voor het prestatienormerend vermogen. Dat prestatiecreërende vermogen maakt de onderstroom uit rationeel oogpunt onmisbaar. De onder- en bovenstroom staan samen voor ziel en zakelijkheid. Beide stromen komen samen door een verbindende laag die betekenis geeft aan beide stromen.

De laatste tijd mag de onderstroom van organiseren zich verheugen in een toenemende belangstelling. Toch neem ik de tendens waar dat de onderstroom vooral benaderd wordt met het typische bovenstroom-instrumentarium. Controlmodellen voor de sturing van drijfveren. Stappenplannen voor gedragsverandering of cultuurverandering. De relativiteit ervan wordt ludiek geïllustreerd door de cartoon van Fokke en Sukke waarin zij de organisatie meedelen dat de cultuuromslag donderdag de 17de om halfvier 's middags zal plaatsvinden. Ondanks het feit dat deze cartoon vrijwel zonder uitzondering een glimlach oproept, lijken we vaak te blijven volharden in onze controlsystematiek. We moeten immers in control zijn.

No grip no glory!? Volgens mij heb je pas écht grip als je met vertrouwen kunt loslaten. Organiseer daarom eerst vertrouwen en je krijgt grip. Organiseer je eerst grip, dan oogst je vaak onbedoeld wantrouwen. De onderstroom laat zich niet zomaar beïnvloeden – laat staan rigoureus veranderen zonder bijzondere omstandigheden – indien men niet begrijpt hoe het associatieve proces tussen individuen binnen die onderstroom plaatsvindt. De beste kans van slagen is bewust zelf deel uit te maken van dit associatieve proces. Tegelijkertijd is het een diepgewortelde reflex vanuit de onderstroom om in onzekere situaties direct terug te grijpen op regels en beheersingsmaatregelen om grip te heroveren.

Als afsluiting van dit deel, en dat is naar mijn mening de charme: dit verhaal is bedoeld als hulpmiddel om inzicht te verkrijgen in de realiteit van jouw eigen organisatie en daarmee in een reële werkings- en veranderingsverwachting van je organisatie. De ervaring leert dat *elke realiteit haar eigen ideaal heeft, net zoals elk ideaal zijn eigen realiteit heeft*. Wat ik hiermee wil zeggen is dat de kern van organiseren bestaat uit de continue focus op wat de organisatie wil bereiken in combinatie met een realistische kijk op waar de organisatie staat. Zonder realistisch inzicht hoe de combinatie van onder- en bovenstroom de organisatie voortstuwt, is het lastig om effectief van A naar B te gaan. Inzicht hierin maakt vreemde zaken verklaarbaar, men ontdekt het onredelijke van louter rationaliteit en het redelijke van schijnbare irrationaliteit, verbindt het maakbare met het onmaakbare, blikvelden worden verruimd en verrijkt. Het zijn juist de onconventionele en gedurfde ideeën die onze uitdagingen binnen het bereikbare brengen. Dat is de kracht van het stroomlijnen van de onder- en bovenstroom als basisingrediënt voor business in flow!

*Elk ideaal
heeft zijn
realiteit*

DEEL 2

HET IDEE

Twee stromen met elk hun eigen dynamiek en tempo, die samen twee helften van dezelfde bol vormen. Als ze niet met elkaar in de pas lopen gaat hoe dan ook veel energie verloren. Dat gaat altijd ten koste van de kwaliteit van het eindresultaat. Zonde! Je kunt dit voorkomen. In dit deel leggen we logisch verband tussen beide stromen. Vervolgens gaan we energie winnen door eerst te vertragen (ja, je leest het goed) en contact te maken met de onderstroom. Zo krijg je een stevige basis voor business in flow!

One-page-story procesverbetering

Begin vorige eeuw stond het optimaliseren van prestaties al volop in de belangstelling. Een van de bekendste pioniers op dat gebied is de Amerikaan Frederick Taylor. Centraal in zijn opvatting staat het wetenschappelijk meten van prestaties. Deze manier van prestatieverbetering wortelt in de bovenstroom. Toch is het de vraag of je systemen, procedures en mensen telkens in een gewenst organisatorisch keurslijf wilt of kunt persen. Het risico is aanwezig dat je met dat keurslijf het tegenovergestelde bereikt van wat je zou willen: specifieke en vaak unieke vaardigheden, kennis en expertise gaan tijdens het ‘persproces’ verloren. En dat betekent ook verlies van de concurrentiekracht.

De laatste jaren valt dan ook een tegengeluid te horen in bijvoorbeeld de vorm van het zogenaamde Rijnlandmodel. In dit model staat de mens centraal op basis van vakmanschap, samenwerking, inspiratie of anders gesteld: de mens moet vonken in plaats van vinken. Dit is terug te vinden in de manier van werken, de producten die worden geleverd, de inrichting van de werkomgeving, het hart dat een plaats heeft bij het handelen, de toewijding, de ambachtelijkheid, de ruimte voor gevoel naast het rationele. In deze opvatting is dus rijkelijk plaats voor de onderstroom.

Natuurlijk zijn er vele managementfilosofieën. Wat de geschiedenis ons vooral leert is dat de ene stroming vaak ontstaat als reactie op de andere stroming. Als het ene niet werkt grijpen we vaak rigoureuus naar het andere. Maar wat als we het beste van het één en het beste van het ander eens zouden combineren? En daarbij het onredelijke van het rationele verwijderen en het redelijke van het irrationele zouden toelaten? Tijd om onder- en bovenstroom op elkaar af te stemmen.

Het idee

In dit deel komen de basisprincipes aan bod om jouw business in flow te brengen gebaseerd op een effectieve wisselwerking tussen onder- en bovenstroom. We kennen de meerwaarde van de bovenstroom en het belang van de onderstroom. Nu is het tijd om beide stromen samen te brengen zodat ze ook op een goede manier met elkaar gaan samenwerken. De stapsgewijze aanpak is als volgt.

Stap 1: Samenhang

In het basismodel maak ik duidelijk hoe beide stromen zich ten opzichte van elkaar verhouden aan de hand van een simpele vraag: 'Hoe start je een project?' Wat is de impuls, tot welke activiteit leidt die en wat is het resultaat?

Stap 2: Samenwerking

Nadat beide stromen met elkaar verbonden zijn, is het zaak om beide stromen dusdanig in een flow te brengen dat uiteindelijk een stroomversnelling ontstaat. Maar voordat we versnellen gaan we eerst vertragen. Inderdaad vertragen, door eerst écht contact te maken met de onderstroom en in te zien hoe we de bovenstroom optimaal kunnen inzetten. Dat noem ik het *connect & act-principe!*

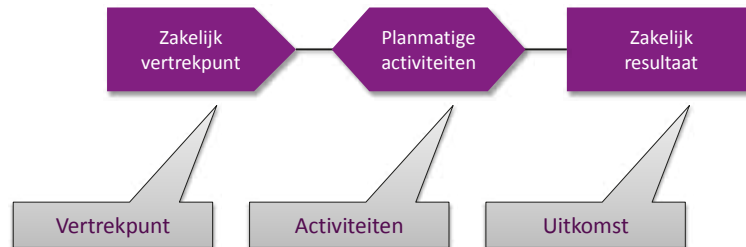
Stap 3: Groei

Vervolgens wordt het basismodel gekoppeld aan een zestal verschillende organisatiefasen. Het maakt namelijk nogal verschil of je net bezig bent met de start van een organisatie c.q. project of dat er sprake is van een bestaande situatie. Per fase verschillen de kenmerken van beide stromen en dat heeft natuurlijk gevolgen voor de manier waarop beide stromen met elkaar verbonden worden. Dit is ook van invloed op het connect & act-principe.

Samenhang: het basismodel

Het basisprincipe achter het samenbrengen van onderstroom en bovenstroom is betrekkelijk eenvoudig. Dit doen we aan de hand van de basisvraag: *hoe start je een project?* Voor de bovenstroom geldt dat vanuit een zakelijke rechtvaardiging activiteiten in gang worden gezet om een bepaald resultaat te bereiken. Je zou dus kunnen zeggen dat achtereenvolgens sprake is van:

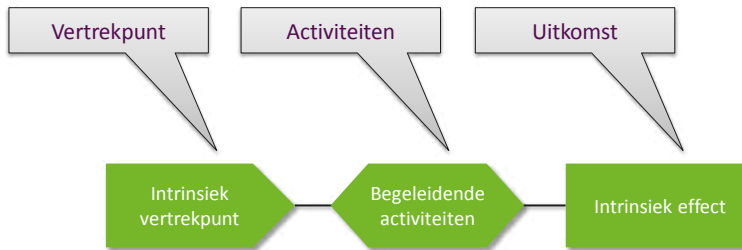
- vertrekpunt: een rationeel startpunt waarom we iets gaan doen
- dynamiek: een rationeel activiteitenplan om doelen te bereiken;
- uitkomst: de gerealiseerde eindsituatie in termen van zakelijke resultaten.



De onderstroom doorloopt een vergelijkbaar traject. Als complementaire tegenhanger van de bovenstroom zou je kunnen zeggen dat vanuit een bepaalde verwachting men zich een beeld vormt van de beoogde resultaten van de bovenstroom zodat een energieniveau of intrinsieke motivatie wordt gestimuleerd om het doel te kunnen én te willen realiseren.

Je zou dus kunnen zeggen dat ook hier achtereenvolgens sprake is van:

- vertrekpunt: een intrinsiek startpunt dat mensen vanuit hun innerlijk in beweging zet;
- dynamiek: begeleidende activiteiten om (gedrags)effecten te beïnvloeden of te stimuleren;
- uitkomst: de gerealiseerde eindsituatie in termen van bereikte (gedrags)effecten.

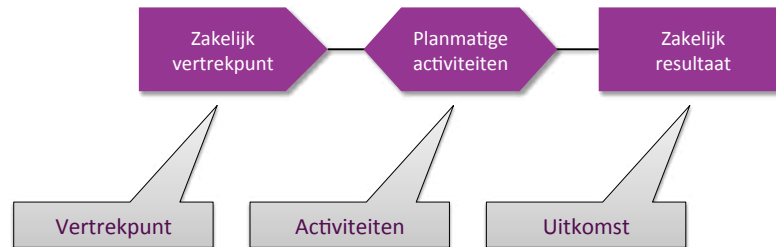


In deel 1 zien we dat beide stromen een eigen dynamiek hebben. Dat gegeven vraagt om een verbindende schakel nodig om de karakteristieke verschillen tussen beide stromen in goede banen te leiden. Als bijvoorbeeld de bovenstroom qua tempo flink voorligt op de onderstroom, dan is het logisch om binnen de bovenstroom een pas op de plaats te maken en eerst de onderstroom op het juiste niveau te brengen.

De essentie van de verbindende laag is de kernrol om beide stromen continu in een juiste balans ten opzichte van elkaar te houden. De verbindende kernrol is ook vanuit een ander perspectief van belang. De geschiedenis leert dat waar mensen verwantschap en verbondenheid voelen, een kracht ontstaat die daadwerkelijk indrukwekkende prestaties tot stand brengt. Verwantschap en verbondenheid is ook een kenmerk van prachtige prestaties. Het geeft gezonde voeding aan het wij-gevoel. Het gevoel dat je samen iets tot stand brengt wat ertoe doet. Een organisatie is immers geen ding op zich, een organisatie is een verbond van individuen met een collectieve doelstelling. Zoals proces een bovenstroomterm is voor samenwerking, zo is organisatie bij prachtige prestaties een bovenstroomterm voor een gemeenschappelijke intrinsieke motivatie. Een juiste afstemming van beide stromen levert een strijdmacht op. Onbalans tussen beide stromen leidt eerder tot een machtsstrijd. Uitkomst: of een organisatie aan de slag of een organisatie van slag.

In termen van vertrekpunt, dynamiek en uitkomst voor de verbindende schakel zou je daarom kunnen stellen dat vanuit een gezamenlijk organisatorisch bewustzijn de verbindende kernrol erop is gericht om een resultaat van verbondenheid en verwantschap te creëren dat in staat is de onder- en de bovenstroom met elkaar te stroomlijnen. Aldus ontstaat het volgende basisprincipe voor stroomlijnen van beide stromen.

Basismodel samenhang onder- en bovenstroom



Samenwerking: het connect & act-principe

Voor de werking van het basismodel ga ik uit van wat ik het *connect & act-principe* noem. Om echt doelgerichte daadkracht te ontwikkelen heb je beide stromen nodig. Beide stromen zullen elkaar versterken als ze met elkaar in de pas lopen. Dan haal je het beste uit beide stromen. In de regel maakt de bovenstroom een hoger tempo dan de onderstroom. Zaken zijn nu eenmaal sneller en gemakkelijker bovenstroommatig bedacht dan dat deze onderstroommatig kunnen worden uitgevoerd. Zeker wanneer (veel) anderen bij die uitvoering betrokken moeten worden.

Als je iets wilt bereiken zijn je gedachten al vaak in de toekomst. Het doel van het *connect & act-principe* is juist heel bewust terug te gaan naar hier en nu om de startpositie te bepalen en beide stromen in het juiste bewegingsritme te brengen en hun potentieel maximaal te benutten.

32

Zelf heb ik vaak in mijn enthousiasme logische oplossingen willen bieden voor problemen die anderen niet eens als zodanig ervoeren. Dat is het tegenovergestelde principe: alsof je met opbouwende weerstand voorwaarts trekt aan een elastiek tot de rek eruit is en weer hard terug naar af vliegt. Het is helaas een veel voorkomende valkuil. Laten we afspreken dat wij er in elk geval niet meer (zo vaak) in zullen trappen.

Het connect & act-principe kun je ook vergelijken met een verspringer die voor de zandbak staat. Het is niet voor niets dat hij eerst een stuk naar achteren loopt, zich dan concentreert en focust op het doel, dan snelheid begint te maken om tot slot met maximaal vermogen de sprong uit te voeren. Het zal voor iedereen duidelijk zijn dat een sprong uit het niets zonder opgebouwde collectieve snelheid geen winnende sprong zal opleveren. Voor organisaties is dat niet wezenlijk anders. Naar achteren lopen, concentreren en focussen staan dan voor contact maken met de onderstroom vanuit je zakelijke opdracht. Zo kunnen we startsnelheid maken en gebruikmaken van de energie die in beide stromen zit. Dit is de belangrijkste taak voor de kernrol.

Het connect & act-principe samengevat

CONNECT & ACT

1. Als je vanuit het zakelijke vertrekpunt
2. via de verbindende kernrol richt
3. op het intrinsieke effect van de onderstroom
4. ontstaat échte daadkracht die via de kernrol
5. krachtige prestaties en flow stimuleert!

Aan het *connect & act-principe* liggen een aantal logische overwegingen ten grondslag. Dit zijn wat mij betreft de belangrijkste:

- Beide stromen verschillen doorgaans sterk in tempo en dynamiek. Het gegeven dat de ene stroom (en dat is meestal de bovenstroom) het tempo bepaalt voor de andere, leidt tot een reëel risico dat deze laatste achterblijft (meestal de onderstroom). Juist door te richten op het resultaat van de onderstroom houd je beide stromen veel beter in de pas. Het vereist wel wat geduld, maar je krijgt er dan ook heel wat daadkracht voor terug.
- De bovenstroom is geduid als prestatienormerend. De norm is weliswaar het streefbeeld maar dat krijgt pas betekenis als het ook daadwerkelijk wordt omgezet in daden. Die daden zijn het resultaat van de onderstroom. Deze stroom is dus uiteindelijk bepalend voor wat er echt wordt gerealiseerd. Het ligt dus volkomen voor de hand om de gewenste gedragseffecten en het benodigde vakmanschap in stelling te hebben gebracht voordat men aan de slag gaat. De onderstroom bepaalt de daadkracht.
- Door te richten op de onderstroom voorkom je dat een bovenstroom een abstract verhaal wordt, waarin de onderstroom zich niet herkent of niet in gelooft. Je voorkomt ook dat de onderstroom het gevoel heeft voor een voldongen feit te worden geplaatst waarop geen invloed meer mogelijk is. Je wilt immers de E-factor bereiken in plaats van de W-factor.
- Door te richten op de onderstroom doe je een beroep op het aanwezige kennisniveau in de organisatie en krijg je inzicht in het aanwezige energieniveau, de intrinsieke motivatie. Onmisbare kennis om überhaupt van start te kunnen gaan.

Echt contactmaken is dus eigenlijk een vorm van vertragen. Vertragen om een katalyserende snelheid te kunnen opbouwen. In termen van de jacht: voorbereiden om op het juiste moment te kunnen toeslaan.

*Vertragen om
te versnellen*

Zelfs wanneer de oorspronkelijke impuls uit de onderstroom komt, is het handig om eerst die impuls in een zakelijke context te plaatsen. Met enthousiasme alleen kom je er niet. Je zult het moeten kanaliseren en een duidelijke richting geven. Het grote risico is dat een overdosis aan enthousiasme alle kanten op vliegt. Er ontstaan vele ideeën zonder richting. De wellicht bekende dialoog uit *Alice in wonderland* blijkt in deze situatie steeds weer van toepassing:

Alice: Welke kant moet ik op?

Cheshire Cat: Dat ligt eraan waar je naartoe wilt.

Alice: Dat maakt niet uit, als ik maar ergens kom.

Cheshire Cat: In dat geval is elke richting goed.

Zonder de bestemming kun je de richting niet bepalen. Het gevaar ligt op de loer dat je uiteindelijk verdwaalt in de mogelijkheden. De kans dat ambitie daardoor snel omslaat in frustratie is zeer reëel. Het zou zonde zijn als het enthousiasme verloren gaat omdat men verzuimd heeft zaken concreet en haalbaar te maken. De kracht van de bovenstroom is dat het richting, houvast en instrumenten kan bieden. Via de bovenstroom geef je enthousiasme handvatten en breng je het binnen de grenzen van het haalbare.

Van hieruit keer je dan toch weer terug naar de onderstroom. Ergens enthousiast over zijn is mooi, maar het blijft slechts een uiting van een dieper gelegenheid innerlijk, van de ware motivatie of onderliggende belangen. Het *willen* moet verder worden samengebracht met het *kunnen* om de juiste energie te realiseren. Aan de slag gaan op basis van alleen de uiting van de onderstroom betekent dat je niet echt contact hebt gemaakt. Zonder echt contact te maken is het lastig om het juiste instrumentarium uit de bovenstroom in te zetten, waardoor onbalans tussen beide stromen kan ontstaan. En dat willen we juist voorkomen.

Voordat we connect & act verder uitwerken is het zinvol om eerst te bekijken hoe de onder- en bovenstroom zich ontwikkelen.

Groei: de organisatiefasen

De manier waarop het basismodel en het connect & act-principe worden ingevuld hangt nauw samen met het groeistadium waarin de organisatie (of het project, de afdeling, het team) zich bevindt. Het maakt namelijk groot verschil of er sprake is van iets geheel nieuws dat van meet af aan opgebouwd moet worden of dat er kan worden uitgegaan van een bestaande situatie. Daarom behandel ik het basismodel voor het stroomlijnen van onder- en bovenstroom in zes organisatiefasen.

Het bestaansrecht van een organisatie is altijd gebaseerd op een *(1) idee*; dat waar de organisatie voor staat en wil betekenen voor haar omgeving. In feite gaat het om de belofte aan de doelgroep(en) en daarmee de opdracht aan zichzelf. Het idee heeft vervolgens een *(2) structuur* nodig waarlangs het tot stand kan worden gebracht. De structuur is een organisatorische foto van het idee en bevat de bedrijfsfuncties in hun logische samenhang om het idee mogelijk te kunnen maken. De bedrijfsfuncties worden vervolgens via logische *(3) processen* met elkaar verbonden, zodat het idee kan gaan stromen naar zijn realisatie. De randvoorwaarden om de bedrijfsfuncties goed met elkaar te laten samenwerken moeten uiteraard goed worden ingevuld. Het geeft aan hoe je voorbereid bent als het erop aankomt. Want als je niet goed voorbereid klaarstaat, begin je per definitie met achterstand.

Zonder handelen zijn de drie voorgaande fasen betekenisloos. Het is de bedoeling dat het idee, de structuur en de processen tot leven worden gebracht. Dat start met *(4) de doefase*, concrete handelingen die de organisatie in beweging zetten, gebaseerd op het achterliggende van de organisatie. De doefase leidt vrijwel als vanzelfsprekend tot voortschrijdend inzicht, tot verbeteringen. De organisatie komt in *(5) de leerfase* en ontdekt wat wel werkt en wat niet werkt. De omgeving waarbinnen de organisatie opereert is natuurlijk ook niet passief. Die omgeving daagt de organisatie uit in haar ontwikkeling en zo ontstaat de *(6) ontwikkelfase*. En in die wisselwerking tussen organisatie en omgeving zitten de wortels van haar bestaansrecht. Een

wisselwerking die kan leiden tot een nieuw scherper idee. Vanuit dat idee kan een nieuwe cyclus van ideefase tot ontwikkelfase het gevolg zijn.

In de praktijk zullen de fasen elkaar ongetwijfeld in meer of mindere mate overlappen. Om het model inzichtelijk te maken zijn de fasen uit elkaar getrokken. De genoemde organisatiefasen vragen elk om hun eigen vaktechnische invalshoek en kernrol om beide stromen met elkaar te verbinden. Dat stelt per organisatiefase specifieke eisen aan de verbindende rol, die gerust als het hart van een afzonderlijke fase mag worden beschouwd. Als de kernrol niet of onvoldoende is ingevuld, heeft dat vrijwel altijd nadelige consequenties voor het beoogde resultaat. De afzonderlijke organisatiefase moet ook een goed fundament zijn voor de opvolgende fase zodat de organisatie zich stabiel kan ontwikkelen. Dat is natuurlijker gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het is namelijk niet aannemelijk dat alle benodigde kernrollen in één enkele persoon verenigd zijn. Schapen met vijf poten zijn namelijk zeldzaam, laat staan schapen met zes poten. Op de volgende pagina is per organisatiefase de aard van de kernrol en het bijbehorende synchronisatievraagstuk voor de onder- en bovenstroom samengevat.

De complexiteit wordt ook vergroot doordat elke organisatie uniek is. Elke organisatie heeft haar eigen kracht en zwakte en dat betekent dat elke organisatie specifieke zichtbare en onzichtbare variabelen heeft voor haar eigen stroomlijningsvraagstuk. Natuurlijk werken we allemaal het liefst met een kant-en-klare succesformule voor organiseren. Toch is de kans groot dat dergelijke formules je in een keurslijf proberen te stoppen dat niet comfortabel voelt. Dit model wil jouw organisatie juist niet in een dwangbuis stoppen. De bedoeling is juist dat de specifieke kracht van jouw organisatie boven water komt. Je kunt nu eenmaal niet zelf schitteren met de kracht van andere organisaties. Welnu, een reden te meer om van je eigen kracht uit te gaan en het unieke karakter ervan op een slimme manier te benutten.

De uitdagingen per organisatiefase samengevat

Fase	Essentie	De uitdaging	Kernrol
1. Idee	Gezamenlijk ambitieniveau	Creëer een idee van verbondenheid dat de medewerkers inspireert om er deel van te willen uitmaken.	Inspirator
2. Structuur	Logische samenhang	Smeed de voor het idee benodigde bedrijfsfuncties tot een samenhangend bedrijfsmodel en zorg dat de medewerkers er de weg in weten.	Architect
3. Proces	Processen en samenwerking	Ontwerp vloeiende end-to-end-procesketens die gedragen worden door de betrokkenen en leiden tot constructieve samenwerking.	Holist
4. Doe	Uitvoeringsvermogen	De organisatie op koers houden richting de beoogde resultaten en zorgen dat de medewerkers een positieve werkbeleving hebben.	Navigator

5. Leer	Leervermogen	Creëren van een lerende organisatie die in staat stelt continu te verbeteren en het kunnen doorbreken van groei-blokkades.	Coach
6. Ontwikkel	Aanpassingsvermogen	Creëren van toekomstvisie in een dynamische omgeving zodat de continuïteit van de organisatie kan worden gewaarborgd.	Visionair

Samenvatting als brug naar deel 3

SAMENVATTING

1. Verbind beide stromen
m.b.v. het basismodel



2. Laat het werken door
Connect & Act



3. Groei met de
organisatie mee



DEEL 3

CONNECT & ACT

Verwacht niet dat een organisatie zich kan ontwikkelen als de medewerkers, op alle niveaus, die samen de organisatie vormen zich niet mee kunnen ontwikkelen. Verwacht ook niet dat de onderstroom spontaan vol enthousiasme uit de startblokken schiet als ze voor een voldongen feit worden geplaatst waar ze zelf geen invloed op kunnen uitoefenen. De onderstroom is uiteindelijk wel de partij die het resultaat maakt. Daarom, connect & act in alle organisatiefasen!

Vooraf

In dit deel zal om de business in flow te brengen het connect & act-principe worden toegepast op de organisatiefasen. Achtereenvolgens komt het connect & act-principe aan bod in de idee-, structuur-, proces-, doe-, leer- en ontwikkelfase. Elke organisatie heeft haar eigen specifieke kenmerken, uitdagingen en natuurlijk samenbindende kernrol. Het zal je niet verbazen dat de praktijk stukken minder gestileerd is. De diverse organisatiefasen vliegen in de levende praktijk vaak kriskras door elkaar heen. Het is ook denkbaar dat de verschillende afdelingen binnen dezelfde organisatie zich in verschillende fasen bevinden. Dat maakt organiseren op een uitdagende manier complex. Het is een continue zoektocht naar de juiste fijnafstemming van de vele elkaar beïnvloedende variabelen die bepalend zijn voor succes. Denk aan: de heersende cultuur, de managementstijlen, de karakters binnen de organisatie, de aard van het bedrijf. Wat voor de ene organisatie werkt, hoeft voor de andere niet te werken. Neem daarbij in ogenschouw dat de kernrollen die cruciaal zijn voor elke fase hoogst zelden in één persoon verenigd zijn. Je hebt dus ballen nodig om in te zien dat jouw rol in een bepaalde fase minder geschikt is en het stokje durven over te dragen aan iemand die wel de kernkwaliteit voor die betreffende fase heeft. Die valkuil heeft hier een naam: het 'Peter-principe': elke medewerker is geneigd door te groeien naar zijn eigen niveau van incompetentie.

Wees er in elk geval bewust van dat de genoemde zoektocht naar de balans tussen onder- en bovenstroom complex is. Er is geen simpel managementtrucje voorhanden om antwoorden te vinden. Met het stellen van de juiste vragen kom je al een heel eind. Dat is geen kwestie van een vooropgezet stappenplan. Dat is vooral een kwestie van eagerness en oprechte belangstelling. Je hebt er geduld, de wil om het voor elkaar te krijgen en een flinke portie volharding voor nodig. Vallen, opstaan en doorgaan, het hoort er allemaal bij. De paradox in de praktijk is dat er zelden tijd en geld is om het in één keer goed te doen, maar er wel vaak tijd en geld is om het telkens weer over te doen.



Connect & Act

One-page-story: olympisch goud

Een paar jaar geleden sprak ik op een groot BPM-congres (Business Process Management). Op datzelfde congres was Ronald Florijn de spreker voor mij. Ronald is je wellicht bekend als tweevoudig Olympisch kampioen roeien met de Holland acht. Tijdens zijn presentatie keek hij terug op die bijzondere olympische prestatie. Zonder woorden, maar via een kort filmpje van de gouden race in Atlanta. Voor mij als sportfanaat prachtige beelden. Ik stond vrij dicht bij Ronald toen het filmpje werd getoond. De beelden voor de start waar de concentratie op de gezichten van de roeiers is af te lezen. Dan de start, de verbeterde blikken op de gezichten. De maximale inspanning: iedereen ging ervoor. Halverwege de race een klein stukje achter op de Duitsers. Doorgaans een gruwel voor Nederlanders. Opnieuw verbeterde blikken, nu ook met vermoeidheid, pijn, maar vooral de ultieme wil om te winnen. Langszij de Duitsers, het geloof in eigen kunnen, voorbij de Duitsers, als eerste over de finish. En vervolgens de totale ontlading en uitzinnige vreugde.

44

Het viel me op dat de beelden na zoveel jaren nog steeds een sterke non-verbale emotie oproepen bij de Olympisch kampioen. De vraag die Ronald Florijn vervolgens stelde was heel essentieel: 'Wat heeft ons als team ertoe gedreven om 13 jaar lang (in dit geval vrijwel letterlijk) dezelfde beweging te maken? Wat maakt het de moeite waard om zoveel tijd van jezelf en van je collega's te offeren?'

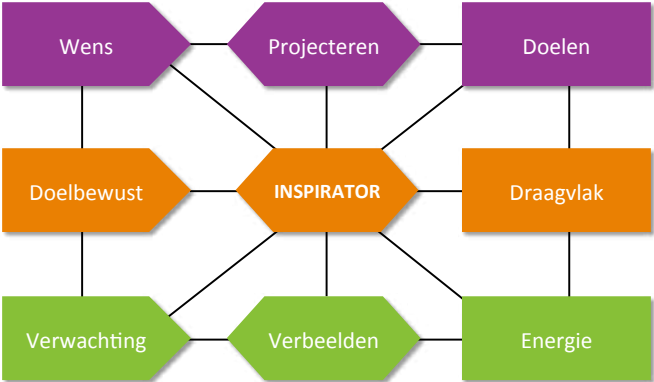
Op dat moment drong het besef door dat organiseren niet gaat over technische definities. Of over blokjes, pijlen en organogrammen. We spreken vaak over de organisatie als abstract begrip. Maar de organisatie is wel het product van de mensen die samen de organisatie vormen. Organiseren vindt dan ook zijn oorsprong in menselijke bezieling, de wil om te winnen als intrinsieke motivatie, het gevoel iets te doen wat ertoe doet, ergens in te geloven, de bereidheid daar samen voor te gaan en de behaalde successen samen te vieren. Met een dergelijke basis kan het stroomlijnen van de onder- en bovenstroom beginnen en betreden we het domein van de inspirator.

Onder- en bovenstroom in de ideefase

BOVEN



ONDER



Het domein van de inspirator

Een organisatie is een samenwerkingsverband met een gemeenschappelijk doel. Om mensen samen te brengen en bijeen te houden is dus een idee nodig, een visie, een doel of ambitie. Het idee is het bestaansrecht van een organisatie, dat wat haar levend maakt. Het idee staat voor de belofte aan de doelgroep en daarmee de opdracht aan de organisatie. Men moet beseffen dat de organisatie zo sterk is als het collectief van de mensen die deel uitmaken van de organisatie. Het idee kan uiteraard ook betrekking hebben op een kleiner deel van de organisatie, bijvoorbeeld een afdeling, een specifiek project of een intake voor een bepaalde opdracht.

Het vertrekpunt van de inspirator is de zakelijke rechtvaardiging om aan de slag te gaan met het idee. De inspirator heeft de taak deze wens naar zijn werkelijkheid te brengen. Daarvoor is brandstof nodig uit de onderstroom. De onderstroom is immers de stroom die het resultaat tot stand moet brengen.

Vanuit het doelbewustzijn waar de organisatie naartoe wil, streeft de inspirator naar draagvlak voor het idee. Want als het idee niet inspireert om er deel van te willen uitmaken zal veel energie verloren gaan. De inspirator richt zich daarom op het benodigde energieniveau dat bestaat uit de componenten willen en kunnen. Beide zijn noodzakelijk. Ook houding speelt een rol. Gedragen door de E-factor of vechtend tegen de W-factor, veroorzaakt een wereld van verschil. Het energieniveau is onder andere afhankelijk van de verwachting van de onderstroom ten aanzien van het idee. De belangen van de betrokken partijen zijn van invloed evenals de mate waarin het toekomstbeeld concreet kan verbeelden. Die verbeelding speelt een belangrijke rol. Het is de visualisatie die een brug slaat tussen het heden en wat het idee nastreeft in de toekomst. Vanuit inspiratie voeden verwachting en verbeelding het energieniveau en leiden als vanzelf naar het hoe (plannen) en naar de mogelijkheden (doelen).

Onder- en bovenstroom in de ideefase

Het idee heeft brandstof nodig om gerealiseerd te kunnen worden. Natuurlijk kun je allerlei methoden over de organisatie uitstrooien, maar stel je eens voor wat er kan gebeuren als je eerst contact maakt met de onderstroom. Besef daarbij dat de onderstroom feitelijk al een energiebron is. Stel je voor wat er gebeurt als je de E-factor weet te raken. De kernrol van inspirator is de aanjager van de E-factor. De kracht van de inspirator is dat hij/zij een boodschap brengt die rechtstreeks uit hemzelf komt. Het is geen verkooppraatje en ook geen 'moetje'. Het is een boodschap die correspondeert met de eigen intrinsieke motivatie. Dat levert geloofwaardigheid op. De inspirator brengt een boodschap van hoop, die de verbeelding in de onderstroom voedt. Dit gaat gepaard met het geven van nieuwe inzichten en het opwekken van energie om met die inzichten aan de slag te zijn. Dit geeft vaak verfrissing en vernieuwing. Het haalt je uit de sleur van alledag. Doordat nieuwe ideeën ontstaan, nieuwe perspectieven en mogelijkheden worden geboden, brengt inspiratie je verder dan je tot dusverre was. Het bevordert zowel groei van de organisatie als van de mensen zelf. De inspirator is in staat het talent van mensen wakker te maken. Ze zetten je in de kracht waarmee je ook persoonlijk kunt schitteren. De organisatie is immers niet krachtiger dan de mensen die er werken.

De inspirator is hier ook beter op zijn plaats dan de misschien wel verwachte leider. Eén enkele portie leiderschap impliceert een veelvoud aan volgerschap. Hoewel mensen van nature volgers zijn, en evolutionair zijn daar logische redenen voor aan te voeren, is het niet sexy om als volger te worden gekenmerkt. Leiders zijn ook eerder koersbepalers. Dat komt aan bod in de ontwikkelfase. In dit hoofdstuk zoeken we de rol die in staat is anderen in beweging te zetten, hoop te geven en mogelijkheden en kansen te laten zien waar jezelf nog niet aan gedacht had. Inspirators zijn vaak niet bewust bezig om hun mensen te inspireren. Ze doen gewoon dat waar hun hart ligt, waar ze in geloven. Inspireren staat in die zin ook voor integriteit. De bedoelingen van de inspirator geven dan geen aanleiding tot twijfel. Dat straalt af op anderen, waardoor een vonk kan over-

springen. Het is eerder zo dat een inspirator bij de ander iets wekt of wakker schudt, bijvoorbeeld een (sluimerend) verlangen om te leven vanuit eigen diepe drijfveren. De medewerker wordt geraakt in zijn innerlijk. Inspiratie is gratis brandstof!

Je kunt niet afdwingen dat mensen zich per definitie conformeren aan een idee. Allereerst moet het er natuurlijk wel in zitten. En als het erin zit, kan het natuurlijk wel geprikkeld worden. En als het er niet in zit, kun je het er ook niet uithalen. Verbeelding is een belangrijke factor in de dynamiek van de onderstroom. Kan men zich voldoende voorstellen hoe het zal zijn wanneer het idee is gerealiseerd? En wat dit voor de organisatie betekent? En voor de individuele medewerkers zelf? En in hoeverre daagt die verbeelding uit om deel van het idee te willen uitmaken? Op deze wijze heeft de verbeelding invloed op weinig grijpbare factoren zoals loyaliteit aan het idee, vertrouwen of motivatie. Op basis van de intrinsieke motivatie en de kracht van de verbeelding die deze motivatie kan prikkelen ontstaat een energieniveau om te bewegen richting het doel. Zonder benodigde energie is de reis naar de realisatie van het idee een lastig begaanbare weg.

De onderstroom is feitelijk al een beweging of energiestroom. Het is verstandig om gebruik te maken van de kracht van die stroom. Een vertrekpunt dat ligt in de zwakte van de organisatie geeft vaak weerstand en in elk geval energieverspilling: de aanwezige energie moet eerst afgeremd worden en de ontbrekende energie moet opgewekt worden. Bovendien lijkt de focus op de energie die er niet is een ontkenning van de energie die er wel zit. Toch wil ik hier enige nuancering in aanbrengen. De sterke punten moeten vooral bekeken worden in de context van het geheel. Uitsluitend focus op de sterke kant kan leiden tot eenzijdigheid. Dit kan ten koste gaan van flexibiliteit bij veranderende omstandigheden. Ook is het risicovol om sterke schakels rondom de zwakke te bouwen, omdat de zwakke daardoor niet weggenomen worden.

De inspirator maakt doelbewust, geeft perspectieven die zowel recht doen aan de ontwikkeling van de organisatie als de ontwikkeling van de medewerkers. De inspira-

*Onderstroom
is energie*

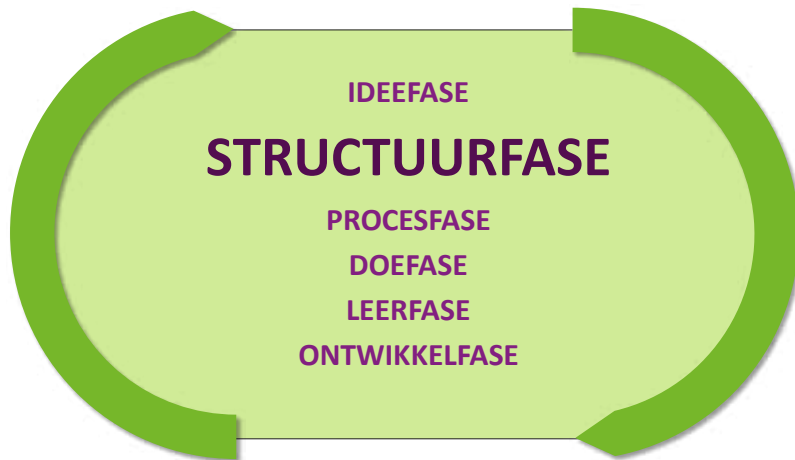
tor creëert op die manier draagvlak voor het idee en vanuit de mogelijkheden in de onderstroom ontstaat een bijpassende faciliterende bovenstroom. Het heeft geen enkele zin om de mogelijkheden van de bovenstroom te gebruiken voor de onmogelijkheden van de onderstroom! De verdienste van de bovenstroom is dat het de benodigde middelen levert om de zakelijke wens naar de eindbestemming te brengen. Zou Ronald Florijn ooit Olympisch kampioen zijn geworden als de intrinsieke motivatie niet was gecombineerd met de technische kwaliteit van de boot, weldoordachte trainingsschema's, prestatiemeting, duidelijke teamafspraken en een welbewuste route naar de Spelen? Ik denk het niet.

Tja, als ik dit zo nalees, dan denk ik: geen wonder dat vele zaken zo stroperig verlopen. Hoe zou jij je voelen of wat zou jij doen als iemand naar je toe komt en zegt 'dit gaan we doen' en het verder geen donder intersseert of jij dat wel of niet ziet zitten? En ja, als een organisatie zichzelf te lang verwaarloosd heeft, dan heeft een organisatie niet zozeer een inspirator nodig maar een '*schoon-schip-maker*'. Dat staat haaks op de inspirator. Die doet eerst wat er gedaan moet voordat je als organisatie überhaupt verder kan.

Het klinkt misschien wat idealistisch maar in de loop van de jaren, na het bekijken van heel wat boeiende en ook totaal mislukte prestaties, ben ik overtuigd geraakt van het volgende:

- *Het goede*: De mens is tot de meest indrukwekkende prestaties in staat. Kijk maar om je heen.
- *Het schone*: De mooiste prestaties komen tot stand door de logische bundeling van de kracht van het individu ten behoeve van het collectieve resultaat.
- *Het ware*: Wat men zaait, zal men oogsten. Oftewel garbage in, garbage out!

Na het idealistische goede en schone zet het ware ons weer met beide op de grond. Het blijft keihard en bevlogen aanpakken, met veel vallen en opstaan. Als je stilstaat, raast de concurrentie voorbij. Dus als je aan de slag gaat, kan het maar beter inspirerend en de moeite waard zijn.



IDEEFASE

STRUCTUURFASE

PROCESFASE

DOEFASE

LEERFASE

ONTWIKKELFASE

Connect & Act

One-page-story: vliegvakantie

Bij mooie prestaties lijkt alles zo vanzelfsprekend en zo moeiteloos. Toch zit er achter die vanzelfsprekendheid een hele wereld van slimme en onmisbare structuren. Je staat er vaak niet bij stil, maar zonder begrip van het bedrijfsmodel is het lastig om tot mooie prestaties te komen.

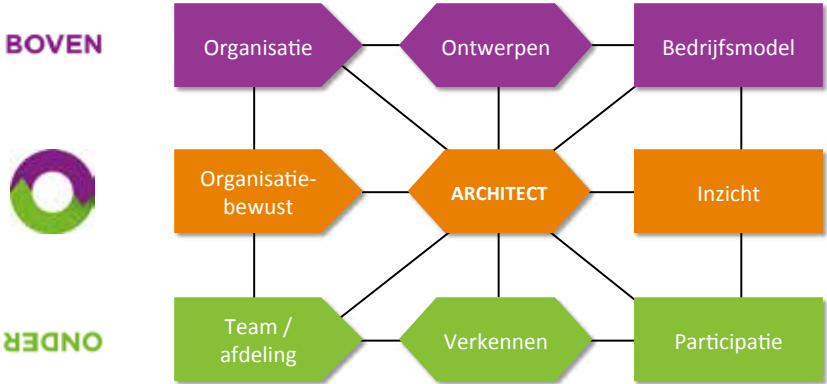
Je hebt vast weleens na een jaar van noeste arbeid een vliegvakantie geboekt. Dat is zo'n moment waar je echt naartoe kunt leven en goede dienstverlening voor jou als klant inderdaad zo vanzelfsprekend moet voelen. De eenvoud lijkt al te beginnen met het maken van de boeking. Via internet kies je je favoriete bestemming. Via Google Earth kun je zelfs al een kijkje nemen in de buurt. Online kies je de gewenste faciliteiten. Je krijgt meteen een overzicht van de beschikbaarheid en ook het kostenplaatje is meteen duidelijk. Vervolgens maak je de reservering. Een bevestiging van de reservering volgt al kort daarna.

Een paar weken voor vertrek ontvang je alle benodigde reisbescheiden en uiteraard de rekening. Als je eenmaal bent aangekomen op het vliegveld blijkt er inderdaad een plekje in het vliegtuig te zijn gereserveerd. Aan boord krijg je een hapje en een drankje en met eventuele bijzondere diëten is ook al rekening gehouden. Bij aankomst staat de hostess te wachten voor de transfer naar het hotel en voor allerlei tekst en uitleg. Ook in het hotel blijkt inderdaad een kamer te zijn gereserveerd. 'Betalen' in het hotel doe je met het kamernummer, bij vertrek reken je af en de rekening klopt nog ook. Men is niets vergeten. Je wordt vervolgens opgehaald voor de transfer naar het vliegveld. De retourvlucht verloopt vice versa en bij aankomst thuis vind je een kaartje tussen de post van het reisbureau met daarop 'Welkom thuis, we hopen dat u van uw vakantie heeft genoten'.

Dit gebeurt natuurlijk niet vanzelf, ook al lijkt dat zo. Hier zit een hele wereld van allerlei radertjes achter die allemaal geolied met elkaar moeten samenwerken.

Die structurele samenhang van bedrijfsfuncties is het domein van de *architect*.

Onder- en bovenstroom in de structuurfase



Het domein van de architect

Het structuurvlak is het logische vervolg op de ideefase. Het idee heeft een structuur nodig waarlangs het tot stand kan worden gebracht. Want we willen voorkomen dat de realisatie van het idee afhankelijk is van willekeur of toevalligheden. De structuurfase handelt daarom over de samenhang van de bedrijfsfuncties die nodig zijn om de organisatie vanuit het idee één geheel te maken. De samenhangende bedrijfsfuncties vormen samen het bedrijfsmodel. De bedrijfsfuncties kun je zien als de radertjes en het bedrijfsmodel als het gehele raderwerk. Naarmate de organisatie complexer wordt, neemt het belang toe om inzicht te blijven behouden. Want als één radertje de verkeerde kant op wil, heeft dat consequenties voor het geheel.

Het vertrekpunt vanuit de bovenstroom voor de architect is de organisatie als geheel met als doel een bedrijfsmodel te vormen waarmee de belofte aan de doelgroep kan worden gerealiseerd. Voor de onderstroom is het van belang dat inzicht ontstaat in de betekenis van het bedrijfsmodel. Zonder aansluiting met onderstroom heeft het bedrijfsmodel een sterk conceptueel en abstract karakter. Door organisatiebewustzijn te creëren en de onderstroom te laten participeren bij de totstandkoming van het bedrijfsmodel brengt de architect de samenhang van de bedrijfsfuncties tot leven. Het bedrijfsmodel is in beginsel geen vaststaand gegeven. Het is een praatplaat om mee te kunnen communiceren. Een middel om te verkennen hoe teams en afdelingen in de levende praktijk tot elkaar in relatie staan. Vanuit het statische denken wat elk radertje taakinhoudelijk moet doen binnen de organisatie, kan een stap worden gemaakt naar dynamisch denken over welke bijdrage elke bedrijfsfunctie levert aan het realiseren van de waardepropositie voor de klant. Dit levert weer waardevolle informatie op voor de architect, die uiteraard de context moet bewaken dat het bedrijfsmodel functioneel is voor het achterliggende idee.

Connect & act in de structuurfase

Om te beseffen wat de waarde van het afzonderlijke deel is ten behoeve van het grote geheel is inzicht nodig. Inzicht krijg je pas als je betrokken wordt door het grote geheel te verkennen. Zo ontstaat inzicht in de samenhang en kan het grotere geheel tot leven worden gebracht. Dan leer je ook de waarde van de andere onderdelen kennen.

Om te kunnen verbinden is het noodzakelijk dat de architect zowel de taal van de bovenstroom als die van de onderstroom spreekt. De architect legt uit wat het achterliggende idee betekent voor de uitvoering en welke impact de uitvoeringsdetails zullen hebben op het geheel. Aldus kan een raderwerk ontstaan waarvan iedereen de werking uiteindelijk kan doorzien. Je kunt het zien als een architect die een functioneel gebouw ontwerpt vanuit het achterliggende idee en daarbij continu afstemming opzoekt met de bouwers en bewoners. Het is daarbij belangrijk dat de onderstroom vertegenwoordigd wordt door de bouwers. Dit is nodig om de benodigde participatie en betrokkenheid te creëren. Zo kan men voortbouwen op het draagvlak en het energieniveau uit de ideefase. Participatie suggereert overigens een actieve rol en is daarmee sterker dan betrokkenheid. Participatie gaat een stap verder. Je denkt en doet actief mee. Bedenk in dit kader dat de bouwers/bewoners vanuit de onderstroom vaak een heel praktische kijk op zaken hebben. Zeker wanneer dit wordt ondersteund door het aanwezige vakmanschap.

De architect demonstreert hoe de ruimtes binnen het gebouw in verhouding staan tot het achterliggende idee. De architect creëert daarmee organisatiebewustzijn. Afstemming met de bouwers is noodzakelijk om het praktische woonklimaat vorm te geven, waarbij er ruimte is voor voortschrijdend inzicht. Een bedrijfsmodel dat als vaststaand gegeven wordt gepresenteerd voordat de bewoners een eigen inbreng hebben kunnen leveren, wordt waarschijnlijk slechts ter kennisgeving bekeken. De architect stemt daarom niet alleen af met de bouwers, maar leidt ook de toekomst-

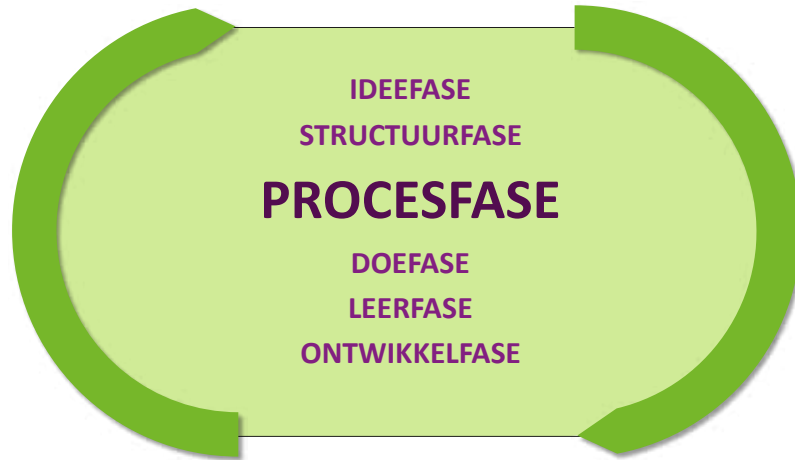
ge bewoners rond in het gebouw. Op die manier kunnen bewoners hun verbeelding en verwachting steeds concreter maken en de functionaliteit van het gebouw leren begrijpen. De bewoners bekijken niet alleen de eigen ruimte maar krijgen ook de gelegenheid het gebouw te verkennen om te beseffen wie hun burens zijn en wat zij doen. Want uiteindelijk moet het wel een huis worden waarin de bewoners zich thuis voelen en dat tegelijkertijd de sfeer van het idee uitstraalt. Een gebouw waarin de bewoners de weg weten te vinden en waarin de drempels om elkaar op te zoeken zo laag mogelijk zijn. Maar ook een gebouw waar de bewoners bij wijze van spreken een rondleiding kunnen geven aan nieuwe bewoners en aan bezoekers. Om Einstein te citeren: 'Het opstellen van een nieuwe theorie (*bedrijfsmodel*) is niet hetzelfde als het slopen van een oude schuur en er een wolkenkrabber op bouwen. Het lijkt veel meer op het beklimmen van een berg, waarbij we nieuwe en weidse gezichten aanschouwen en waarbij we onverwachte verbindingen ontdekken tussen ons uitgangspunt (*waardepropositie*) en zijn rijke omgeving!'

Met het bedrijfsmodel bedoel ik zeker niet het organogram. Ik heb veel veranderingen gezien die begonnen met het tekenen van het organogram, gevolgd door een uitgebreid functieboek met taakbeschrijvingen. Meestal veranderde de naam van het beestje, maar zelden de aard van het beestje. De organogrammen gaven wel de plaats in de hiërarchische structuur weer en maakten via de taakbeschrijvingen duidelijk wat er van iedereen wordt verwacht. Dit fenomeen zit doorgaans behoorlijk diep in de Nederlandse organisatiecultuur geworteld. Dit leidt niet zelden tot een behoorlijke kloof tussen het inhoudelijke detailniveau en het abstracte concept van het grote geheel. Waar verkokering van afdelingen op de loer ligt, is de uitdaging juist om te begrijpen wat de individuele bijdrage aan het geheel is, niet zozeer in de puur taakgerichte opvatting van 'waaruit bestaan mijn werkzaamheden'. Het beoogde effect is dat inzicht wordt verkregen in hoe de bedrijfsfuncties samenwerken om de waardepropositie van de organisatie kunnen waarmaken. Inzicht zorgt voor begrip. Begrip zorgt ervoor dat op een natuurlijke wijze de juiste dingen binnen de

juiste context gedaan worden. De waarde die voor het geheel wordt geleverd bevestigt op haar beurt de waarde van de afzonderlijke bedrijfsfuncties. Het bedrijfsmodel is de organisatorische foto van het idee. Het bedrijfsmodel staat voor denken in bedrijfswaarden in plaats van taken. Een goede structuur straalt dit uit. Een fout in de keuze van het bedrijfsmodel is beduidend wezenlijker dan de fout in de uitvoering. Een verkeerde modelkeuze bemoeilijkt de realisatie van het idee. Je wilt voorkomen dat een organisatiestructuur ontstaat die niets meer te maken heeft met wat het idee wil uitstralen.

Het bedrijfsmodel als praatplaat heeft een tweede belangrijke functie, namelijk het verbinden van een conceptueel idee met een praktische vormgeving. De praktijk laat zien dat mensen vaak ofwel abstracte conceptuele denkers zijn ofwel concrete praktische doeners. Twee werelden die elkaar niet altijd op de juiste manier begrijpen of de wederzijdse belangen kunnen doorzien met mogelijk allerhande vormen van onbegrip tot gevolg. Dominante abstracte beslissers missen vaak het gevoel voor de uitvoering. Dominante doeners verliezen nog weleens de context van het geheel uit het oog. Een goede architect weet met het bedrijfsmodel beide werelden te verbinden. Een organisatie is een levend organisme en geen mechanische constructie. Dus een bedrijfsmodel moet je ook niet beschouwen als een mechanische constructie die kan worden opgesteld als een louter technische exercitie. De Amerikaanse organisatiedeskundige Peter Senge zegt er het volgende over: 'Veel van de basisgereedschappen en -methoden die we vandaag de dag gebruiken bij de aansturing van organisaties vinden hun oorsprong in de manier waarop technici naar complexe industriële systemen keken. De organisatie als machine zoals tijdens het industriële tijdperk. Het is beter een organisatie als dynamisch systeem te beschouwen. Zo'n systeem is als een familie. Een complex geheel van relaties en verbanden. Om problemen op te lossen moet je eerst de onderlinge relaties tussen de familieleden verbeteren. En dat kan alleen als iedereen goed in z'n vel zit.' Alle reden om écht contact te maken met de onderstroom.

*Goed in je
vel zitten*



Connect & Act

One-page-story: de pitstop

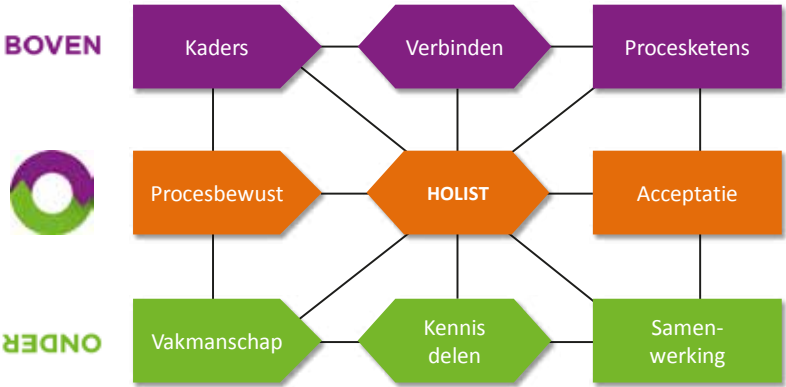
Het spreekt voor zich dat, als je jaagt op mooie prestaties, alles wat leidt tot die prestaties dan ook goed moet functioneren. Een kwestie van oorzaak en gevolg. In workshops heb ik daarom vaak de vraag gesteld: 'Wat maakt samen dingen doen tot een krachtige prestatie?' Vervolgens vroeg ik de deelnemers de ogen te sluiten en bewust het volgende voor te stellen (overigens geeft het sluiten van de ogen geen zinnig effect als je een boek probeert te lezen): 'Beleef wat er mogelijk blijkt in slechts acht seconden. De racebolide komt binnen, stopt op exact de juiste plek, wordt gelift, vier banden gaan eraf, vier banden gaan erop, 80 liter brandstof wordt getankt, het vizier van de coureur wordt schoongeveegd en er worden enkele routinechecks uitgevoerd. De bolide wordt weer terug op de aarde gezet en via een simpel gebaar – duim omhoog – vrijgegeven voor vertrek. Een perfect staaltje samenwerking van 23 professionals die elkaar letterlijk en figuurlijk op een minimale ruimte geen moment voor de voeten lopen.'

De antwoorden top-tien in willekeurige volgorde: doel, wil om te winnen, visie, vakmanschap, vertrouwen, strategie, teamwork, meten is weten, communicatie en leervermogen.

De pitsstop is in de loop der jaren getransformeerd in betekenis. Van noodzakelijke onderbreking naar een strategisch middel zoals variaties in het aantal pitsstops of het moment van de pitsstop. Elk detail telt. Elke tiende van een seconde telt. De top-teams doen in de race qua snelheid nauwelijks voor elkaar onder, maar een halve tel verschil bij een pitsstop kan van doorslaggevende betekenis zijn.

Hoewel een pitsstop niet direct een beeld oproept van de praktijk van alledag, bevat het wel een belangrijke essentie: er komt een auto binnen en dan? Hoe ben je voorbereid? Dat is de kernvraag. En dan terug naar de praktijk van alledag: er komt een klant binnen, een potentiële opdrachtgever stelt een vraag, er wordt iemand binnengebracht op de eerste hulp. Wie niet goed is voorbereid, komt telkens minimaal één stap te laat. Met deze beschouwing betreden we het domein van de holist.

Onder- en bovenstroom in de procesfase



Het domein van de holist

Het begrip proces is eigenlijk niets anders dan een bovenstroomwoord voor constructieve samenwerking. Samenwerking is de sleutel tot prachtige prestaties. Maar samenwerking schept onvermijdelijk wederzijdse afhankelijkheden. Het doel van de holist is 'samen dingen doen', een daadkrachtig geheel te smeden, waarbij elke schakel in de procesketen met vertrouwen kan rekenen op de ander. Johan Cruijff maakte op zijn kenmerkende manier een statement over samenwerking: 'Handhaaf de concentratie ook als je niet aan de bal bent. Want als je steeds een stap te laat bent moeten tien spelers bloeden voor het verzaken van een enkele.' Dat is precies waar het om draait in dit deel.

De bovenstroom is erop gericht vanuit de kaders – denk aan doelen, kwaliteitseisen, regelgeving, randvoorwaarden – krachtige procesketens te ontwerpen, inclusief de beheersmatige sturingsmechanismen. Toch werken procesketens niet vanzelf. De goede werking ervan valt of staat met de bereidheid tot en de kwaliteit van samenwerking. Vanuit de kaders zal de holist dan direct aandacht moeten vestigen op die samenwerking. De basis hiervoor is procesbewustzijn. De holist maakt duidelijk wat de bedoeling is en wat de processen moeten opleveren, maar streeft ernaar dat de uitvoerders van de processen zich committeren aan gemaakte afspraken. De kans van slagen zal aanzienlijk toenemen als de uitvoerders actief worden betrokken bij het ontwerpen van de processen. Vakmanschap en kennis delen zijn daarbij de sleutelwoorden. Zonder vakmanschap leiden processen niet tot het gewenste kwaliteitsniveau. Zonder kennisdeling ontstaat geen procesketen, maar blijven het slechts individuele schakels. Zonder samenwerking zijn processen niets meer dan papieren of digitale tijgers. Verder zorgt de holist voor de uitvoerbaarheid van de processen in de zin van middelen, ICT, training. Want zelfs als iedereen voorbereid is kun je pas een snelle pitsstop maken als de ondersteuning ook 100% afgestemd is op datgene wat gedaan moet worden.

Connect & act in de procesfase

In de procesfase wil je synergie bereiken. Vele procesmatige of samenwerkings schakels bereiken samen meer dan de afzonderlijke delen. Hier ligt de kracht van samen dingen doen. Daar heb je wel de E-factor voor nodig. De 4 keer 100 meter sprint-estafette is daar een prachtig voorbeeld van. Het wereldrecord 400 meter sprint individueel staat op 43,18 seconden. Het wereldrecord 100 meter sprint op 9,58 seconden. Het wereldrecord 4 x 100 meter estafette staat op 36,84 seconden. Dat is een winst ten opzichte van een individuele prestatie over die afstand van 17% en nog steeds een winst van 4% ten opzichte van de tijd bij extrapolatie van de beste prestatie over een afstand van 100 meter. Er is dus heel wat mogelijk.

De organisatie komt samen in de processen, in 'samen dingen doen'. De meerwaarde van de organisatie is dat 'samen dingen doen' georganiseerd plaatsvindt. Als je hier geen contact legt met de onderstroom mis je drijfveren, kennis, samenwerking, ideeën. Alsof je een theatervoorstelling geeft zonder belangstelling voor het publiek. Proces en samenwerking draait samengevat om: de juiste mannen/vrouwen die op het juiste moment in een logische ordening in de juiste context de juiste dingen doen met de juiste kennis, vaardigheden en houding en daarmee een bijdrage leveren aan de totale keten om de totstandkoming te realiseren van een product of dienst die voorziet in en appelleert aan de beleving van de klant.

Ik heb zelf ervaren dat, wanneer je vakmanschap samenbrengt vanuit een bepaalde doelstelling, het procesontwerp dan al snel als vanzelf vormt. Vakmensen zijn heel goed in staat om hun eigen processen te organiseren, mits het benodigde vakmanschap in voldoende mate aanwezig is. Ze hebben vaak goed zicht op wat wel werkt in de praktijk en wat niet werkt. Medewerkers geven vaak feilloos aan wat zij zelf nodig hebben om goed te kunnen werken. De holist moet dit gegeven koesteren. Het draagt ook bij aan de acceptatie van de wijze van samenwerking. Medewerkers zijn nu eenmaal geneigd eerder dingen te doen die ze zelf bedacht hebben. De ho-

list bewaakt uiteraard dat de samenwerking plaatsvindt binnen de context van de organisatie. In die zin heeft de bovenstroom de taak om de grenzen en kaders aan te geven. Het omgekeerde is in de praktijk ook vaak waar gebleken: het best mogelijke bedachte proces zal niet tot leven komen als het niet tot stand is gekomen in afstemming met de mensen die het moeten doen. De grootste valkuil is de volgende drie-traps-killer: Stel het proces op vanuit de ‘ivoren toren’, gooi het vervolgens (nog steeds vol goede bedoelingen) over de schutting met een begeleidende memo die op een nette manier verwoordt dat ‘jullie het zó voortaan moeten doen’.

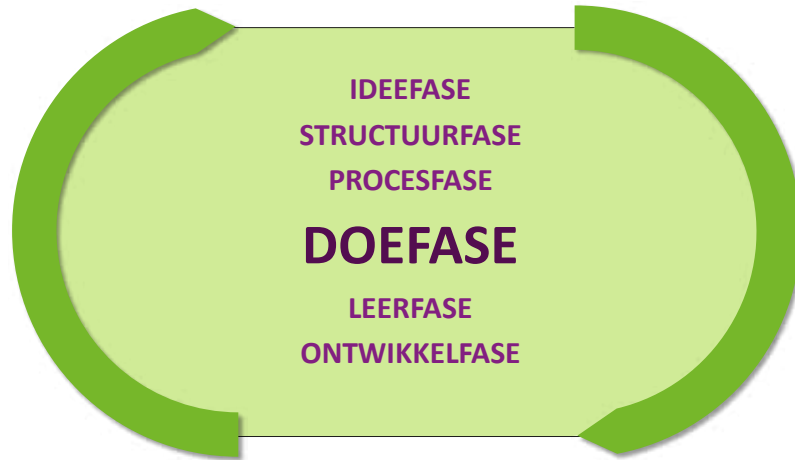
Het beschrijven van processen betekent dus nog niet dat ze toegepast worden, het toepassen van de processen betekent nog niet dat ze goed werken, en de goede werking op dit moment biedt nog geen garantie voor kwaliteit onder veranderende omstandigheden. En het is zeker dat de omstandigheden zullen veranderen. Dat brengt chaos met zich mee in de zin van het aan verandering onderhevig zijn van samenwerking en procesketens. Je kunt processen natuurlijk beschrijven. Besef dan wel dat de werkelijkheid veel gevarieerder is dan dat je vooraf kunt bedenken. Wat je dus nodig hebt is het vakmanschap om al die variaties binnen de organisatorische context het hoofd te bieden. Je hebt een onderstroom nodig die gewoon weet wat er moet gebeuren op het moment dat ertoe doet. Je hebt een onderstroom die weet wat de opvolgende schakel in de keten verwacht. Je hebt een onderstroom nodig die elkaar van nature opzoekt als schakels in de procesketen. Bestaande procesbeschrijvingen kunnen daarvoor fungeren als praatplaat. Het is echter volstrekt ondenkbaar dat krachtige procesketens en constructieve samenwerking tot stand kunnen worden gebracht zonder de inbreng van de aanwezige vakkennis. De kernrol van de holist is de organisatie in stelling brengen zodat een stevig fundament ontstaat voor de opvolgende doefase. Een fundament waarin alles samenkomt. Dat een holistische opvatting over de procesfase verder reikt dan het traditionele *wie, wat, waar, waarmee, waarom en wanneer* maak ik duidelijk op de volgende pagina.

*Vanuit traditie
naar holisme*

In de processen komt de organisatie dus samen. Het ontwerp is dan ook een directe ontmoeting tussen onderstroom en bovenstroom. Het begint in de bovenstroom met de definiëring van de producten en diensten die aan de doelgroep moeten worden geleverd. Aan welke kwaliteitseisen moeten ze voldoen? Kun je tijdens het produceren ook meten of aan die eisen wordt voldaan? In hoeverre moet het direct sturen en beheersen? In hoeverre kun je standaardiseren? Welke productvarianties zijn er? Wat zijn de strategische uitgangspunten? De onderstroom kent soortgelijke vraagstukken van een soortgelijk niveau. Welke klantbeleving verwacht je? Welke kennis, kunde en houding zijn vereist om dat voor elkaar te krijgen? Hoe moet de samenwerking vorm krijgen? In hoeverre hebben de medewerkers vrijheid voor eigen professionele inbreng? Wat is de passende leiderschapsstijl? Welke organisatiecultuur past daarbij?

Het is de taak van de holist om al deze vraagstukken samen te brengen en te vertalen naar een consistent geheel. Kortom, vele radertjes die samen een geoliede machine gaan vormen. Zonder het vermogen tot constructieve samenwerking is er nauwelijks beginnen aan. Het hele verhaal moet concreet worden gemaakt voor alle betrokkenen. Er mogen geen abstracties en losse eindjes overblijven. Dat veroorzaakt zwakke schakels in de totale procesketen. De holist maakt op drie niveaus verbindingen:

- Mentale verbindingen: deze hebben betrekking op de acceptatie van de wederzijdse afspraken en doen een beroep op de bereidheid tot samenwerking. In het voorbeeld van de estafette wil je niet dat de tweede loper niet weet wat hij moet doen als de eerste loper voor zijn deel aan de finish komt.
- Fysieke verbindingen: deze hebben betrekking op het mogelijk maken van de uitvoering in de zin van beschikbaar vakmanschap, ICT, resources en sturingsmogelijkheden. Met een Lada win je niet snel een formule 1-race.
- Structurele verbindingen: processen en samenwerking zijn meer dan een momentopname. Je wilt dit bestendigen in de organisatie om te voorkomen dat het resultaat voor de klant afhankelijk is van willekeur.



Connect & Act

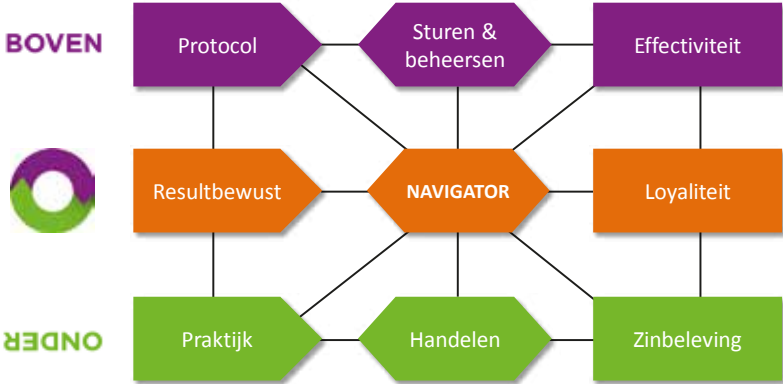
One-page-story: Bentley Mulsanne

Een tijdje geleden zag ik een documentaire op National Geographic over het ontwerp en de productie van de Bentley Mulsanne. Wat me vooral opviel was de volledige consistentie in woord en daad als het ging om het eindresultaat. Op de website van Bentley Motors staat het volgende te lezen: 'We are Bentley Motors – the definitive British luxury car company, dedicated to developing and crafting the world's desirable high performance cars.'

Binnen alle geledingen van het proces waren de kwaliteit en uitstraling van de Bentley diep geworteld in het besef van de medewerkers. Het viel me op dat de medewerkers er trots op waren deel uit te maken van het geheel. Het begrip 'dedicated' (toegewijd) spatte er werkelijk aan alle kanten af. Een mooi detail is ook dat de medewerker die de motor geplaatst heeft een naamplaatje met zijn naam mag monteren in de motor van de Bentley. Een fraai symbool voor de toewijding, het vakmanschap en de personal touch en de waardering voor het individu waarmee de Bentley tot stand is gebracht. Elke medewerker, op welk niveau dan ook, was volkomen doordrongen van de eigen bijdrage aan het voldoen aan de kwalitatieve verwachtingen van de klant en was uitermate eager om dat waar te maken.

Nu heeft uiteraard lang niet elke organisatie hetzelfde hoge ambitieniveau als Bentley Motors. Dat is ook niet nodig. Waar het in dit voorbeeld echt om draait is loyaliteit aan het oorspronkelijk idee met alle bijbehorende normen en waarden. En dat is exact wat zo overduidelijk het geval is bij de talrijke schakels bij het productieproces van de Bentley Mulsanne. In een workshop heb ik fragmenten van de documentaire laten zien. Iedereen begreep direct de essentie. Ongeacht het ambitieniveau gaat het steeds om het waarmaken van de belofte aan de klant en daarmee de opdracht aan jezelf. Oftewel het realiseren van de waardepropositie. Hiermee betreden we het domein van de navigator

Onder- en bovenstroom in de doefase



Het domein van de navigator

Het doel van stroomlijning van de bovenstroom in de doefase is grip houden op de zakelijke resultaten ten behoeve van de klant. De onderstroom richt zich op zinbeleving waarbij men zich bewust is van de eigen bijdrage aan de organisatie en aan de beleving van de klant. De doefase is natuurlijk zorgvuldig voorbereid in de voorgaande fasen, maar de praktijk van alledag is veel rijker geschakeerd dan alles wat van tevoren zo goed mogelijk is voorzien. De uitdaging is om op de juiste momenten loyaal te blijven aan de waardepropositie door regels en richtlijnen soepel hand in hand te laten gaan met de eigen professionaliteit.

Het zakelijke vertrekpunt ligt in het protocol. Dat staat voor alle afspraken en kwaliteitseisen die uit de procesfase voortvloeien. Hier start de realisatie van de waardepropositie. Natuurlijk wil je op een beheerste en stuurbare manier de beoogde resultaten boeken. Meten is daarbij weten. Het vertrekpunt van de onderstroom is de levende praktijk. Concrete zaken die zich voordoen moeten worden aangepakt. Zonder handelen gebeurt er namelijk helemaal niets. In de praktijk moet men ook reageren op de situatie zoals die zich voordoet. De eigen inbreng krijgt daardoor betekenis door middel van vakmanschap, improvisatievermogen.

De navigator maakt resultaatbewust en geeft inzicht in hoe geplande resultaten zich verhouden tot de gerealiseerde. Het doel hiervan is loyaliteit te creëren. Enerzijds loyaliteit aan de belofte en doelgroep door te blijven navigeren op de beoogde resultaten. Anderzijds loyaliteit aan de daaruit afgeleide opdracht van de organisatie. Zinbeleving ontstaat als de onderstroom zelf kan ervaren wat hun bijdrage is aan de beleving van de klant. Je doet het niet omdat het moet, je doet het omdat een beroep wordt gedaan op jouw expertise en attitude die mede bepalend zijn voor kwaliteit en succes. Alle reden om een gezamenlijke trots uit te stralen zoals in het voorbeeld van Bentley Motors.

Connect & act in de doefase

De ultieme uitdaging voor de doefase is uiteraard de zaken op een goede manier werkend krijgen, zodat de klanten de diensten en producten geleverd krijgen die aan hun verwachtingen voldoen. Zaken op een goede manier werkend krijgen is dus altijd verbonden met de onderstroom. Het simpelweg aanbieden van een set van processen en procedures aan de lijnorganisatie zal niet voldoende zijn. Zaken goed werkend krijgen is een kwestie van veel geduld, (persoonlijke) begeleiding en interactie met de gebruikers of klanten. Fijnafstemming is nodig om dingen echt naar het gewenste kwaliteitsniveau te brengen. Het gaat erom het ontwerp in gezamenlijkheid tot leven te brengen, te leren meebewegen met het ritme van de levende praktijk. Afgezien van ontwerpfouten, onjuist gekozen normen gaat het niet zozeer om de vooraf bepaalde denkinhouden tussen de oren te krijgen, *maar om het richten van aandacht en het helpen creëren van mogelijkheden om de koers naar de bestemming in goede banen te leiden.*

In de onderstroom speelt de gerealiseerde mate van verwantschap en verbondenheid een cruciale rol. De basis hiervoor ligt in de ontwerpfase, de voorgaande drie hoofdstukken. Als je pas in de doefase draagvlak probeert te creëren voor alle plannen en bijbehorende processen, dan ben je meestal te laat. De voorgaande hoofdstukken laten zien hoe de onderstroom als het ware wordt opgebouwd. Medewerkers zullen niet optimaal handelen als er geen draagvlak aanwezig is voor de proces- en samenwerkingsafspraken.

Als men niet heeft geparticipeerd bij de totstandkoming ontstaat een gebrek aan draagvlak voor het achterliggende idee. Achtereenvolgens ontbreken dan ook het energieniveau, vereiste inzicht in de samenhangen en onderlinge werkafspraken. Die abstracte concepten, processen en normen krijgen pas hun werkelijke betekenis in de dagelijkse interactie met elkaar. Door betrokkenheid ontstaan de bedrijfstaal en de bedrijfscultuur. Handelingen kunnen zo in organisatorisch perspectief worden geplaatst. Zinbeleving staat dan voor het gevoel dat jouw expertise een bijdrage levert aan het collectieve resultaat. Een bijdrage die ertoe doet. Daar staat tegenover dat de organisatie

ook moet kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerker. Op die manier ontstaat tweerichtingsverkeer tussen mens en organisatie. Dit is het speelveld voor een subtiel spel tussen de benodigde toewijding en loyaliteit aan het achterliggende idee – het plan dat steeds voor ogen moet worden gehouden – de ontwerp- en organisatiedynamiek in de praktijk. In dit gegeven ligt een belangrijke rol voor de navigator, die op dit vlak de verbindende schakel is.

Koersen richting resultaat betekent dat de navigator overzicht houdt over hoe de zaken erbij staan. Zonder meten valt er weinig te weten. Hier ligt een veel voorkomende valkuil op de loer: ‘spreadsheetmanagement’. Ik chargeer nu bewust. De cijfers op de spreadsheet worden belangrijker dan de praktijk van alledag. Groot risico dat beide stromen langzaam maar zeker van elkaar vervreemden. Het aantal ‘spreadsheetcontrols’ zal toenemen... in tegenstelling tot het daadwerkelijk *in control zijn*. In de praktijk heb ik vaak een zekere aversie gemerkt tegen het planning- en control-instrumentarium. Vooral ontstond een gevoel van oververantwoording. Als cijfers de werkelijkheid overnemen is dat meestal een teken dat het contact met de onderstroom is verloren. Je bent pas goed in staat om te sturen en te beheersen als je weet hoe de onderstroom in elkaar zit. Je zult moeten weten wat de onderstroom in beweging zet en wat de onderstroom juist afremt.

In zijn boek *Yes! Een crisis* beschrijft Marc Lammers de route naar Olympisch hockeygoud. Een mooi voorbeeld van hoe meten is weten het professionele antwoord is op ‘spreadsheetmanagement’ is het volgende. Nederlands meest geduchte tegenstander is Argentinië en in het bijzonder in de persoon van Luciana Aymar. Zij hoort bij de beste speelsters van de wereld. Vele analyses hebben ertoe geleid dat de Nederlanders aan Aymars lichaamstaal kunnen afleiden op welke manier zij een strafcorner zal nemen. Nederland maakt Aymar feilloos onschadelijk en wint de wedstrijd. Een prachtige vorm vanuit de onderstroom met behulp van de bovenstroom volledig in control op je doel bereiken. Zou dit mogelijk zijn zonder contact te maken met de onderstroom? Absoluut ondenkbaar!

Uit oogpunt van het connect & act-principe heeft de navigator in de doefase een aantal belangrijke functies:

- De navigator houdt het team/de afdeling/de organisatie op koers richting de gewenste doelen. Meten is weten. Weten geeft een natuurlijk contactmoment met de onderstroom. Om te analyseren waar en hoe koersbijstelling het best kan plaatsvinden. Dit voorkomt spreadsheetmanagement. Maar ook als men op koers ligt, geeft dat een zinvol contactmoment om die situatie gezamenlijk te koesteren.
- De navigator zorgt dat het procesontwerp en de samenwerkingsafspraken in de dagelijkse praktijk tot leven komen. Mensen begrijpen elkaar niet uitsluitend vanuit abstracte concepten, modellen of procesbeschrijvingen. Betekenissen ontstaan en veranderen vooral samenwerking en bewustwording. De functie van navigeren ligt in de zingeving van samenwerking. De bijdrage van managers en leiders ligt in deze visie niet primair in het bij de medewerkers tussen de oren krijgen van vooraf bepaalde denkinhouden, maar in het richten van aandacht en het helpen creëren van voorwaarden voor leren en het ontwikkelen van reflexen bij onvoorziene of onzekere omstandigheden.
- De navigator bewaakt de uitvoerbaarheid van de processen en de juiste balans tussen mens en organisatie. Denk daarbij aan de benodigde resources, kennis, kunde, ICT of cultuur. Het best denkbare proces zal niet tot leven komen als de vereiste competenties ontbreken. Het omgekeerde is wellicht ook waar: breng de juiste competenties samen, vertel wat de bedoeling is en het proces zal zich als het ware vanzelf vormen.
- De navigator bewaakt de zinbeleving door duidelijk te maken welke waarde de individuele of teamtaken toevoegen aan het product of de dienst voor de klant. Het gevoel dat je wordt gewaardeerd voor je persoonlijke vakmanschap in relatie tot de beoogde resultaten is een belangrijke factor voor het genereren van loyaliteit in de uitvoering van het achterliggende idee.



Connect & Act

One-page-story: maanlanding

Een van de meest historische gebeurtenissen van de vorige eeuw vond plaats op 21 juli 1969: de maanlanding. Astronaut Neil Armstrong zette als eerste mens voet op de maan en sprak de onvergetelijke woorden: 'Small step for man, a giant step for mankind.'

Wie de historie van het Apolloprogramma kent, weet dat aan de uiteindelijke maanlanding diverse mislukkingen voorafgingen. Het hele programma was weliswaar letterlijk grensverleggend en dat betekende dat technisch flinke stappen voorwaarts gemaakt moesten worden. Als reactie op de technologische voorsprong van de toenmalige Sovjet-Unie stelde de Amerikaanse president John F. Kennedy in 1961 dat Amerika voor het eind van het decennium voet op de maan zou hebben gezet. Het Apolloprogramma was geboren. De ambitie was op dat moment groter dan de technologische kennis tot dusverre te bieden had. Dat gold voor zowel Rusland als de Verenigde Staten.

Een enerverende ruimtewedloop was het gevolg. De vraag was of de Amerikanen uiteindelijk de ambitie van hun president konden waarmaken. De vele tegenslagen, die ook menselijke offers vergden, waren van grote invloed op de publieke opinie. Men vroeg zich af waarom er zoveel belastinggeld gespendeerd moest worden om koste wat kost op de maan te willen staan. Natuurlijk was het een prestigekwestie. Toch is ook de ontdekkingsdrift van de mens altijd een drijfveer geweest om grenzen te kunnen verleggen. Dit is een belangrijke katalysator gebleken achter de modernisering van de wereld.

NASA bleef geloven in de missie ondanks alle tegenslagen en zette door. Eindeloos ontwikkelen, testen, bijstellen, opnieuw testen, verfijnen. Net zolang totdat de maanlanding volgens ambitieniveau kon worden uitgevoerd: to land a man on the moon and bring him home safely.

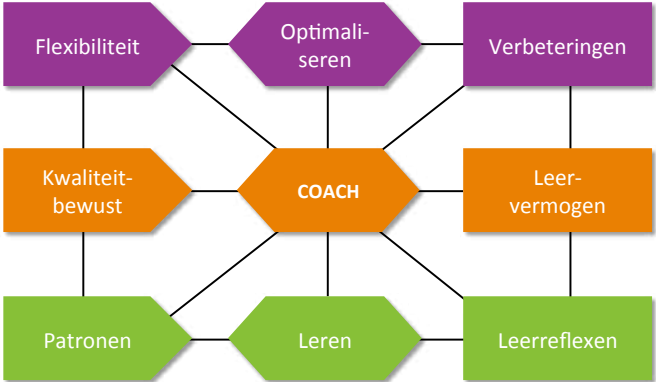
Dit verhaal leidt ons naar een interessante conclusie: voor een lerende organisatie is mislukking de voorbode van succes! Welkom binnen het domein van de coach.

Onder- en bovenstroom in de leerfase

BOVEN



ONDER



Het domein van de coach

Slimme organisaties maken steeds nieuwe fouten, andere organisaties maken steeds dezelfde fouten! Een lerende organisatie is in beginsel een houding. Een houding die erop gericht is om in verbondenheid met de missie en de visie (de ideeefase) de organisatie en haar medewerkers steeds sterker te maken. De noodzaak daartoe ligt voor de hand: het kan altijd beter. Als je het zelf niet doet dan zal de concurrentie zo'n cadeautje zeker niet afslaan. Als organisatie heb je dus weinig keuze als je serieus wilt worden genomen.

Het vertrekpunt voor de bovenstroom is de beoogde flexibiliteit. Want verbeteren en leren betekent dat je veranderingen moet aanbrengen in de manier waarop je je werk doet. De doefase heeft ongetwijfeld geleid tot verbeterde inzichten over zaken die goed werken en zaken die juist minder goed werken dan verwacht. Dat vraagt om bijstelling van methoden en wellicht ook van het benodigde vakmanschap.

De onderstroom kenmerkt zich door gedragspatronen. Het is niet zozeer moeilijk om nieuwe dingen te leren. Het is veel moeilijker om het oude los te laten. Verbeteren bestaat dus niet alleen uit nieuwe dingen leren maar vooral het doorbreken van groeiblokkades en het aanleren van leerreflexen. De rol van de coach is het leerproces begeleiden en spiegelen van de opgedane ervaringen met leervermogen als resultaat van verbondenheid. Vanuit kwaliteitsbewustzijn faciliteert de coach de leermogelijkheden en minimaliseert daarbij de groeibarrières. De bovenstroom biedt vervolgens een breed spectrum aan verbeter technieken. Het is mede aan de coach om te bepalen welke methoden en technieken passen binnen de onderstroom en tegelijkertijd een bijdrage te leveren aan het leervermogen van de organisatie. Echt leren ontstaat zelden door het louter toepassen van conceptuele technieken. Het is juist de confrontatie met de ervaringen uit de dagelijkse praktijk en het spiegelen van de patronen die de basis voor het leerproces vormen.

Slimme organisaties maken steeds nieuwe fouten

Connect & act in de leerfase

Het is ondenkbaar dat een organisatie een cultuur van een lerende organisatie weet op te bouwen als de medewerkers die het verschil moeten maken niet in staat zijn hun patronen te doorbreken of groeiblokkades kunnen doorbreken. Echt contact maken met de onderstroom is ook hier weer een must. Leren betekent dat je het lef moet hebben om je eigen gewoontes ter discussie te stellen, je zwaktes moet erkennen en bereid moet zijn te investeren in je vakmanschap. Dat maakt leren heel wat meer dan iemand zo nu en dan naar een training sturen.

Psychologen zouden zeggen dat leren het resultaat is van ervaring in de zin van onze interactie met objecten en gebeurtenissen. Voor organisaties houdt dit in dat behaalde resultaten en opgetreden effecten geconfronteerd moeten worden met de oorsprong van de organisatie en de daarin gestelde ambities. In grote lijnen kan leren dan gedefinieerd worden als een proces waardoor ervaringen een blijvende verandering veroorzaken in het gedrag of in de mentale processen. Passend in deze context is de quote van Albert Einstein: *'Je kunt problemen niet oplossen met dezelfde manier van denken die tot die problemen hebben geleid.'* Het doel voor de onderstroom is dan ook het streven naar passende leerreflexen. Reflexen die in staat zijn bestaande patronen en mentale groeiblokkades te doorbreken.

Zonder leerreflexen bestaat eigenlijk geen basis voor verbeteringen. Het is dus belangrijk om inzicht te hebben in welke gedragspatronen hebben geleid tot de huidige situatie en welke leerreflexen nodig zijn om die patronen te doorbreken. Het is een bekend gegeven dat het aanleren van nieuwe dingen niet zozeer het probleem is. Meestal grijpen we gewoon telkens terug op de manier die ons vertrouwd voelt. Nieuwe dingen moet je eigenlijk ook niet oefenen totdat je ze kunt, maar net zo lang totdat je het automatisch niet meer fout kunt doen. Pas dan is het een nieuwe vertrouwde gewoonte geworden.

Het INK-verbetermodel spreekt in dat kader van leer- of groeiblokkades. Deze blokkades bevinden zich vooral in de onderstroom. Dat betekent ook dat je pas effectief het bovenstroominstrumentarium kunt inzetten als je weet wat er in de onderstroom speelt. De rol van de coach is samenvattend vanuit kwaliteitsbewustzijn met name gericht op het minimaliseren van groeiblokkades waardoor leerreflexen ontstaan en het maximaliseren van faciliteiten. Leervermogen is het resultaat van de wisselwerking tussen mens en organisatie. Faciliteiten moeten in dit kader ruim worden gezien. Je kunt denken aan verbetertechnieken en methoden, opleidingen, trainingen en dergelijke, maar zeker ook aan reflectiemomenten, mogelijkheden om te improviseren of te ontdekken, collegiale afstemming. De coach bewaakt verder de juiste balans tussen vakmanschap en regels. Voorkom dat professionele intuïtie verloren gaat bij de gedachte van maakbaarheid door middel van sturen op gedrag en normen. Naast maakbaarheid speelt ook ontstaanbaarheid een rol bij verbetering. Dat is juist de meerwaarde van professionele intuïtie: soms doe je prachtige vondsten zonder dat je er bewust naar hebt gezocht. Leren en leervermogen is geen plan, het is de manier waarop men met de ervaring kan omgaan. Een goede teamsamenstelling mag ook zeker niet onderschat worden. Een coach heeft doorgaans meer mogelijkheden om een verliezend team samen te stellen dan een winnend team. Het is zinloos om een keeper naar een spitsentraining te sturen. Mensen functioneren op hun best als ze in hun kracht worden gezet. Als je via een gerichte cursus vanuit je zwakte een vijf met veel moeite tot een zes of maximaal een zeven kunt maken, is dat aardig. Toch zul je pas schitteren voor de klant als je vanuit je kracht een acht kunt verbeteren tot een negen. Voor de coach betekent dat eigenlijk dat de teamsamenstelling geen constante kan zijn, want anders houdt je groeiblokkades in stand. In de teamsamenstelling zijn naast de kennis en de vaardigheid ook de persoonlijke eigenschappen van belang. Een medewerker die administratief werk verricht, heeft een natuurlijke dosis orde en nauwkeurigheid nodig. Van een coach mag je een creatieve houding verwachten. Docenten die niet in staat zijn leerlingen te motiveren, hebben het ongetwijfeld zwaar voor de klas.

Leren is wil om te winnen

Vanuit een kwaliteitsbewustzijn is reflecteren een belangrijke rol van de coach om ervaringen te analyseren, te begrijpen en er betekenis aan te geven. De coach heeft daartoe een breed spectrum aan middelen en methoden ter beschikking in de bovenstroom. Reflectie is meer dan terugblikken op het verleden. Het verleden heeft weinig betekenis als het niet in relatie staat tot het heden en de toekomst. Reflectie op het verleden en het hier-en-nu zorgt dat wij in ontwikkeling blijven. Reflectie op de toekomst maakt scherp waarheen de organisatie zich ontwikkelt. Het geeft richting en voorwaartse energie. De jacht op prestatie is even intuïtief als doordacht. Daarom is het belangrijk dat er bewust tijd wordt vrijgemaakt om te reflecteren. Dat staat vaak haaks op de waan van de dag. Paradoxaal genoeg is er wel op de een of andere manier altijd tijd en geld om dingen steeds opnieuw te doen, maar is er zelden tijd en geld om de dingen in één keer goed te doen. Inzicht in gedragspatronen en leereffecten krijg je niet alleen door te weten waar je staat, maar vooral door te begrijpen hoe je er bent gekomen. Leren ontstaat zo ook door te kijken naar de eigen successen (zonder deze te overschatten) en door te kijken naar 'geslaagde' mislukkingen (zonder deze te onderschatten). Kwaliteitsbewustzijn is de basis van de verbindende rol. Wat willen we bereiken, wat hebben we bereikt en wat is de oorzaak?

Leren is vooral een kwestie van de wil om te winnen, waarbij de organisatorische doelstellingen de weg wijzen en de door het handelen gerealiseerde effecten de feitelijke positie aangeven.

Essentieel is dat fouten niet afgestraft worden. Gedragmatig leidt dat tot het vermijden van risico's, de voedingsbodem van de zesjescultuur. Vermijden van risico's impliceert dat je de kans om te leren van fouten evenzeer onderdrukt. De NASA-casus heeft laten zien bij een lerende organisatie dat mislukking de voorbode van succes is. Maak fouten juist bespreekbaar, analyseer deze en bied ruimte voor verbetering.

Als ik naar mezelf kijk kan ik niet anders zeggen dan dat ik slimmer geworden ben door een breed scala aan domme dingen te hebben gedaan. Mentaal blijkt deze gewaarwording een perfecte remedie tegen faalangst.



Connect & Act

One-page-story: DSM

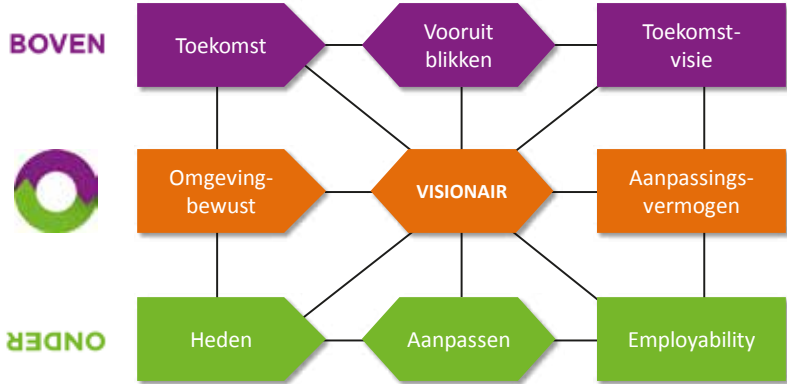
Mijn jeugd speelde zich af in Einighausen, een klein Limburgs dorpje dat nog steeds letterlijk onder de rook van Koninklijke DSM ligt. DSM is in 1902 opgericht als staatsbedrijf voor de exploitatie van ondergrondse steenkoolreserves in Limburg. Later zijn daar de productie van ammoniak en kunstmest bijgekomen op basis van bijproducten die vrijkwamen bij het vergassen van steenkool. In 1960 behaalden de Nederlandse steenkoolmijnen een recordproductie van 23 miljoen ton. De kostprijs lag echter hoger dan die van geïmporteerde steenkool. Bovendien werd er een grote gasvondst gedaan in het Groningse Slochteren. Dit leidde tot een regeringsbesluit om de steenkolenmijnen te sluiten.

Na sluiting van de mijnen werd, om werkloosheid tegen te gaan, nieuwe industrie ontwikkeld in Limburg. Een van de zwaartepunten in die ontwikkelingen was de petrochemische industrie. De naam bleef daarbij behouden. Voor DSM trad hiermee een nieuwe fase in. Al sinds de jaren 30 had DSM chemische kennis vergaard. Dat bood de gelegenheid om de chemische activiteiten sterk uit te breiden. Eerst lag de nadruk sterk op bulkchemicaliën, maar de productie verschoof meer naar eindproducten zoals plastics en industriële en fijne chemicaliën. Deze verschuiving resulteerde uiteindelijk in de verkoop van de petrochemische activiteiten in 2002 aan het Saudische bedrijf SABIC. In 2007 heeft DSM helemaal afscheid genomen van de bulkchemie.

In de huidige tijd legt DSM zich toe op producten die toepassingen vinden in, onder andere, de voedingsmiddelenindustrie, de gezondheidssector, automobielenindustrie, verf en bouw. De focus is daarbij meer komen te liggen op de opkomende markten, waaronder China en India.

Lang verhaal kort: DSM is een survivor omdat het zichzelf weet te vernieuwen en zich kan aanpassen aan de dynamisch veranderende wereld. Dat mag je met recht een hele prestatie noemen. Met deze organisatiesurvival richting de toekomst betreden we het domein van de visionair.

Onder- en bovenstroom in de ontwikkelfase



Het domein van de visionair

Nog niet zo heel lang geleden werd (en kon worden) vooruitgekeken met tienjarenplannen: de langetermijnvisie. Dat bestond voornamelijk uit het extrapoleren van het heden, ervaringsbeelden uit het verleden en een zo goed mogelijke inschatting van de technische en maatschappelijke ontwikkelingen en de daarbij behorende wensbeelden voor de toekomst. Die tijden liggen inmiddels achter ons. Vandaag de dag is dat een volstrekte utopie. Het wordt al steeds lastiger om te voorspellen hoe de markt er over een jaar zal uitzien. De kansen van vandaag kunnen zomaar zonder enige waarschuwing de bedreigingen van morgen zijn. De wereld is dynamischer dan ooit. Concurrenten komen als paddenstoelen uit de grond en zijn ook vaak goed toegerust om in te springen op de kansen die ze zien. Dat betekent dat je geen tijd hebt om rustig achterover te leunen. Het tempo ligt hoog, en goed is niet langer goed genoeg als anderen beter zijn.

Het vertrekpunt van de bovenstroom is de blik richting de toekomst. Uitgaande van continuïteit is regeren vooruitzien. Een zekere toekomstvisie is beslist noodzakelijk. Je kunt wellicht niet meer zover vooruitkijken, maar je moet een plan hebben omdat de beweging vanuit de onderstroom moet komen. Die onderstroom beweegt zich voornamelijk in het heden, in de praktijk van alledag. Om met de ontwikkelingen van een dynamische omgeving mee te kunnen is employability noodzakelijk om te kunnen aanpassen. De rol van de visionair is voorzien. Dit heeft een dubbele betekenis. Zowel voorzien in de behoefte van de klant als het voorzien in de zin van anticiperen op de ontwikkelingen daarin. De visionair stimuleert omgevingsbewustzijn en betreft de organisatie daarin. Je wilt immers zo weinig mogelijk met onverwachte ontwikkelingen geconfronteerd worden. Want dan sta je feitelijk al op achterstand. Het resultaat van verwantschap en verbondenheid is aanpassingsvermogen. In de huidige tijd is aanpassingsvermogen als bedrijfshouding een kritieke succesfactor.

Connect & act in de ontwikkelfase

Waarom de aansluiting met de onderstroom zo belangrijk is in de ontwikkelfase ligt voor de hand: je kunt een organisatie niet ontwikkelen als de medewerkers op alle niveaus, die samen de organisatie vormen, zich niet kunnen mee ontwikkelen. De levende praktijk speelt zich continu af in het hier en nu. Het liefst met een zekere mate van orde en zekerheid maar dat is nu eenmaal een utopie. De essenties en normen van morgen kunnen heel andere zijn dan die nu bepalend zijn voor succes. Chaos, in de zin van onvoorspelbaarheid, is niet iets wat je kunt vermijden. Het is iets waar je mee moet leren omgaan. De organisatie is in zekere zin een Darwinistisch organisme. Wie zich niet kan aanpassen, ondermijnt zijn eigen toekomstige positie zowel op individueel als collectief niveau. De organisatie vraagt om aanpassingsvermogen. In het licht van de onderstroom noem ik dat *employability*. Dit begrip betekent dat *medewerkers* in staat moeten worden gesteld om zich aan te passen en te vernieuwen. Om de toekomst voor de organisatie concurrerend te houden, mag je verwachten dat de moderne medewerker permanent werkt aan zijn professionele ontwikkeling en aan zijn persoonlijke inzetbaarheid ten behoeve van de arbeidsmarkt.

Het begrip *medewerkers* moet je in deze context niet te eng zien. Het gaat om alle lagen van de organisatie. Uiteindelijk moet de organisatie als geheel zich kunnen aanpassen en de organisatie is de som van iedereen die er een bijdrage aan levert. Ook het management grijpt bij onzekerheid vaak terug op het vertrouwde beheersings-instrumentarium. In onstabiele situaties geeft dat eerder schijnzekerheid dan echte zekerheid.

Bij verandering gaat het niet om 'meer weten, beter je best doen, nog strakker sturen en nog meer control'. Essentieel is de eigenschap en het vermogen om denk- en handelingspatronen te flexibiliseren om alternatieve oplossingen te kunnen vinden. Om chaos te kunnen ordenen heb je een beetje van iets anders nodig dan meer van hetzelfde. Vaak zal dat gepaard gaan met improviseren, uitproberen en experimenteren. Je zult moeten herontdekken wat wel en wat niet werkt.

De onzekerheid die samenhangt met het vaak krampachtig streven naar zekerheid werkt doorgaans bij veranderprocessen veel verlammer dan de zekerheid dat de toekomst altijd een bepaalde mate van onzekerheid met zich meebrengt. Voor een organisatie is verandering in feite niet de grote vijand. De echte vijand is de eigen starheid. Verandering betekent dat je chaos moet durven accepteren. Losweken en smeden zijn in dit geval twee kanten van dezelfde medaille. Vastroesten in patronen verlamt de beweging naar employability. Chaos handhaven verlamt de beweging naar het nieuwe doel. Focus op een utopische status-quo is feitelijk een onwaardige gedachte en houding voor elke zichzelf respecterende organisatie.

Omgaan met chaos vraagt ook om zelforganiserend vermogen van teams; het zelf vinden van ordening in de chaos. Dit staat haaks op controlgestuurde structuren omdat in deze structuren de nadruk niet ligt op écht leren. Dergelijke structuren maken je in feite afhankelijk van zekerheid. Dat leidt ertoe dat bij chaos een hulpvraag wordt gestimuleerd in plaats van probleemoplossend vermogen, met alle operationele vertraging van dien. In hiërarchische omgevingen is het goed om te beseffen dat de coach of de manager weliswaar de commando's uitdeelt maar dat de spelers resultaatbepalend zijn.

Het doel van de kernrol van de visionair is *voorzien*. Dit heeft meerdere betekenissen:

- Op de eerste plaats vooruitblikken: nieuwe ontwikkelingen tijdig zien en deze terugvertalen naar relevantie voor de interne organisatie. Daar waar het oude instrumentarium tekortschiet laten grote namen zoals Richard Branson van Virgin en wijlen Steve Jobs van Apple zien dat *gut feeling* heel waardevol is voor organisaties. Visionaire inzichten in behoeften die er nog niet zijn en dus ook niet gemeten kunnen worden. *Gut feeling* is ook belangrijk omdat je soms wel moet handelen op basis van intuïtie. Er is lang niet altijd voldoende tijd om de veelheid van gegevens objectief te vertalen naar feiten en afgeleide informatie. Dat vraagt natuurlijk wel om vertrouwen en dat verdien je door leiderschap en

vakmanschap. Vertrouwen op zijn beurt vraagt om de acceptatie dat het ook weleens mis zal gaan. In dat geval heb je in elk geval geleerd wat niet werkt.

- Op de tweede plaats betekent voorzien het handhaven van de aansluiting met de omgeving. Voorzien in de behoefte van de klant. Hier draait het bestaansrecht van de organisatie om. Het levendig houden van de missie en zorgen voor herkenbaarheid bij de klant.
- Op de derde plaats de organisatie voorzien van aanpassingsvermogen om mee te gaan in de dynamiek van alle ontwikkelingen. Nog niet eens zozeer in technisch opzicht als wel in mentaal opzicht. Als je medewerkers in hun dagelijkse routines afschermt van toekomstige ontwikkelingen zal er ook niet snel een natuurlijke beweging ontstaan richting de toekomst. Het is belangrijk dat medewerkers zichzelf kunnen identificeren met de missie en visie van de organisatie. Zodanig dat, wanneer de omstandigheden om verandering vragen, voldoende eagerness aanwezig blijft om de belofte aan de doelgroep en daarmee de opdracht aan jezelf te blijven waarmaken. Employability is een mooie aanvulling op gutfeeling. In succesvolle organisaties is er al lang niet meer sprake van uitsluitend top-downverkeer. Employabele medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om bottom-up een bijdrage te leveren. Logisch ook, want medewerkers vertolken op hun manier ook weer de realisatie van de belofte aan de klant en weten welke behoeftes er leven.

Brug naar deel 4

Voordat we verder gaan met deel 4, toepassing in de praktijk, is het goed om even de positie te bepalen en nog enkele aanvullende beschouwingen te doen.

90

TUSSENSTAND

Deel 1
Flow en de rol van
onder- en bovenstroom



Definities
Kenmerken
Belang

Deel 2
Verbinding, werking
en groei



Basismodel
Connect & Act
Organisatiefasen

Deel 3
Connect & Act in
zes organisatiefasen



Basismodel per fase
Kernrol per fase
Connect & Act per fase

Bij een generiek model ontstaan altijd vragen en/of reacties zoals 'Wat heb ik eraan?', 'Hoe pas ik dit toe in de praktijk?' of 'Zo doen wij dat gewoon niet!'. Vaak zijn organisaties ook primair bovenstroom of primair onderstroom georiënteerd. Niet zelden gaat dit gecombineerd met een gezonde allergie voor de tegengestelde stroom. En ook daarbinnen zijn weer vele cultuurvarianten denkbaar. Meestal zijn er ook logische verschillen: de strakke workflow in de autofabriek is niet geschikt voor de commerciële afdeling om die auto's aan de man te brengen. Creatieve beroepen vereisen een andere vorm van vakmanschap dan wanneer aan de operatietafel chirurgische precisie vereist is. Niet iedereen zal in een bepaalde situatie hetzelfde probleem (h)erkennen, dezelfde oplossingsrichting accepteren in zowel emotionele als rationele zin of dezelfde prioriteiten stellen. Business in flow is altijd maatwerk!

Het model staat in zijn kracht wanneer zaken stroperig verlopen, als er meer in zit dan er uitkomt, ingeval zaken maar moeilijk tot leven willen komen, of als je altijd moet trekken, duwen en sleuren om een kleine stap voorwaarts te kunnen zetten. Op zo'n moment is het handig met behulp van het basismodel op een andere manier naar de organisatie te kijken. Achter de uitspraak 'zo doen wij dat gewoon niet' zit een hele wereld van 'hoe wij het dan wel doen'. Want als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd al kreeg. Zo simpel is dat. Als je 'wat je altijd doet' kunt positioneren in het basismodel dan heb je direct zicht op de alternatieven die er zijn om 'dat wat je altijd deed' aan te vullen of zelfs over een andere boeg te gooien. Moraal van het verhaal: je lost geen problemen op met de manier van denken die de problemen veroorzaakt hebben.

Als de eerste procedurele regel niet werkt dan is de kans groot dat de tweede ook niet werkt. Doorgaan met regel op regel leidt al gauw tot regels die ontregelen. Als loslaten niet tot het beoogde resultaat leidt, mag je redelijkerwijs verwachten dat nog meer loslaten de zaak niet verbetert. Datzelfde geldt voor leiderschapsstijlen. De leiderschapsstijl die nodig is binnen een taakgerichte organisatie is niet geschikt voor een procesgerichte leiderschapsstijl. Je wilt voorkomen dat de cultuur 'zo doen

wij dit hier' in de weg gaat zitten als je stappen voorwaarts wilt maken. Je kunt je afvragen of de organisatie zich moet aanpassen aan de leiderschapsstijl of dat je juist zoekt naar de rol die past bij wat de organisatie wil uitstralen. Zelf kies ik voor dat laatste.

Met 'connect' zoek ik bewust naar de kracht van de onderstroom. Ik wil de E-factor, want die maakt het beste resultaat. Met 'act' wil ik de bovenstroom resultaatgericht inzetten in de zin van het optimaal benutten en faciliteren van het beste in de onderstroom. Het heeft geen zin om het bovenstroominstrumentarium in te zetten voor wat de onderstroom niet nodig heeft. Dat is wat ik wil bereiken, ongeacht de cultuur en de kenmerken van een specifieke organisatie. Ik geloof nadrukkelijk niet in eindeloos polderen om de onderstroom mee te krijgen. Want er zitten grenzen aan democratie en aan tijd en middelen. Uiteindelijk moet wel een resultaat tot stand worden gebracht. Polderen leidt naar mijn mening te veel naar een bloedeloos compromis. Waar win-win is, is automatisch verlies-verlies. In plaats van de E-factor krijg je dan de Z-factor van zesjescultuur.

Al met al een goede reden om de mogelijkheden van het basismodel in het volgende deel in de praktijk te brengen vanuit meerdere invalshoeken:

- Casus 1: hoe het basismodel als analysemiddel fungeert;
- Casus 2: hoe het basismodel als referentiekader werkt: als je weet wat je achteraf wilt controleren, weet je ook wat je vooraf wilt inrichten.
- Casus 3: hoe je verspillingsrisico's kunt voorkomen in de onderstroom als tegenhanger van de wellicht bekende verspillingen binnen de Lean filosofie.
- Verdieping 1: hoe bovenstroominstrumenten als praatplaat fungeren voor de onderstroom. Een goede en eenvoudige manier om contact te maken.
- Verdieping 2: hoe je de onderstroom (als resultaatmakers) kunt leren beïnvloeden.

DEEL 4

DOEN

Hoe gebruik je het connect & act-principe in de praktijk van alledag? In dit deel komen aan de hand van cases een aantal praktische toepassingen aan bod. Het basismodel als analysemodel en referentiekader. Het voorkomen van verspillingsrisico's in de onderstroom. Een verdieping van het bedrijfsmodel: hoe een bovenstroominstrument contact maakt met de onderstroom. Zelfs een klein uitstapje naar de beïnvloeding van de onderstroom. Bepaal je doel, maak contact en ga vol overtuiging over tot doeltreffende acties. Zo simpel kan het zijn.

Werken met het Connect & Act principe

1. brengt beide stromen **logisch samen**;
 2. behandelt deze **als gelijken**;
 3. geeft een kader **voor analyse**;
 4. herkent het **ontwikkelstadium**;
 5. fungeert als **spiegel c.q. referentiemodel**;
 6. maakt contact **met het innerlijk van de organisatie**;
 7. geeft inzicht in het **verbeterpotentieel** ;
 8. waardoor efficiënte **interventie** plaats kan vinden.
- 

Het connect & act-principe heeft de bedoeling de organisatie écht te leren begrijpen. Je wordt uitgedaagd te onderzoeken hoe de organisatie in elkaar steekt, welke beweging richting het beoogd resultaat werkelijk wordt gemaakt en welk tempo daarbij gerealiseerd wordt. Scherp inzicht in de manier waarop de onder- en bovenstroom met elkaar samenwerken of juist conflicteren, geeft dan een degelijke startpositie voor effectieve verandering of verbetering. Als je eenmaal begrijpt hoe de organisatie werkt c.q. tot resultaten komt, heb je hét fundament voor de toekomst. Dat is overigens een exercitie waar je wel de tijd voor moet nemen. De dingen die je direct waarneemt zijn slechts uitingen. Het gaat er juist om de betekenis en de drijfveren achter de uitingen te leren doorgronden. Als je niet in de gelegenheid bent om midden in de levende praktijk te staan, is deze missie vrijwel kansloos. Het is al lastig genoeg om een object te observeren, analyseren en te interpreteren. En de dingen zijn niet altijd wat ze lijken te zijn. Enfin, voel je uitgedaagd.

Naarmate je meer vertrouwd raakt met het idee achter de wisselwerking tussen onder- en bovenstroom, merk je dat je steeds sneller in staat bent om inconsistenties te signaleren en te sturen op een betere balans tussen beide stromen. Waarschijnlijk zie je dan ook dat in veel organisaties meestal een voorkeur bestaat voor de bovenstroom of de onderstroom als het gaat om besturingsmodellen. In de huidige praktijk ligt de nadruk vaak nog op de bovenstroom. Dat komt omdat de resultaten uit de bovenstroom een stuk tastbaarder zijn dan de resultaten van de onderstroom. Daardoor ontstaat op zijn minst een gevoel van grip.

Hoog tijd voor een praktische analyse. *The proof of the pudding zit immers in the eating.* We starten met de analyse. Herinner je je de *Kick-off* nog aan het begin van dit boek? Het project waarbij alles in gereedheid stond om uit de startblokken te schieten met uitzondering van de afdeling waar het allemaal om te doen was? De volgende casus laat zien hoe het connect & act-principe uit deel 3 als referentiekader kan dienen. De 3de casus handelt als aanvulling op Lean Six Sigma over verspilling in de onderstroom. Daarna ga ik nog in op een verdieping van de structuurfase en tot slot volgt een beschouwing over beïnvloeding van de onderstroom.

Casus 1 - the kick-off

In deze casus laat ik u zien hoe de modellen in deel 3 als analyse-instrument worden ingezet.

De casus speelt zich af in een middelgrote organisatie. De afdeling waar het om draait heeft een groot imago-probleem als het gaat om de kwaliteit van hun dienstverlening. Hoewel dit deels onderbouwd kan worden door feiten, gaat het toch ook om een imago-probleem. Men voelt wel dat de schoen wringt, maar men kan niet goed duiden waar dat exact het geval is. In het verleden zijn meermalen projecten gestart om de kwaliteit van de afdeling te verbeteren. Tot nu toe zonder succes. Nu staat het vierde verbetertraject voor de deur. Er lijkt op het eerste oog een begin te zijn van een georganiseerde bovenstroom: het budget, de zakelijke rechtvaardiging, de benodigde expertise, planning. Iedereen is er klaar voor, behalve diegenen om wie het hele project draait. Zij hebben meerdere afdelingshoofden en externe consultants zien komen en zien gaan. De afdeling is zelf ook niet bij machte om het tij te keren. Hun ambitieniveau is in de loop der tijd geleidelijk veranderd in een frustratieniveau. Het projectteam blijkt zich wel bewust van de weerstand in de onderstroom. Maar dat is in hun ogen een kwestie van overtuigen en doorduwen. De afdeling wordt dan ook niet actief betrokken bij de totstandkoming van het project.

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat de onderstroom haaks stond op de bovenstroom. Stug doorgaan met het project heeft dan geen enkele zin. De weerstand zou toenemen, het energieniveau zou dalen omdat men zich dan helemaal genegeerd voelde. Dat betekende dat er een pas op de plaats gemaakt moest worden. *First connect, then act!* Als je de onderstroom wilt beïnvloeden moet je wel weten wat er beïnvloed moet worden. Laten we eens terugkijken met behulp van de stroomlijnen uit deel 3 wat we van het verleden kunnen leren, zodat we effectieve stappen kunnen zetten naar de toekomst. De genoemde fasen in deel 3 zijn cyclisch. Aan de huidige ideefase ging eerder een ontwikkelfase, een leerfase en een doefase vooraf. Vooral de leerfase, de doefase en de procesfase zijn voor deze casus interessant.

Als we kijken naar het recente verleden en specifiek de patronen in de voorliggende leerfase zien we een afdeling die als primair patroon terugkruipt in haar schulp en zich daarmee in feite onbewust distantieert van de organisatie. Er ontstaat zo een sterk 'wij-zij'-gevoel. Al reflecterende zie je ook dat de afdeling weinig gezaghebbend is richting de overige organisatieonderdelen; terwijl het in organisaties vooral draait om het primaire proces. Het gebrek aan gezaghebbendheid wordt ook veroorzaakt door het feit dat de kwaliteit van de diensten van de afdeling in de ogen van de andere organisatieonderdelen niet aan de verwachtingen voldoet. De afdeling geeft de organisatie daarin onbewust en onbedoeld veel gelegenheid om de kwaliteit van de dienstverlening ter discussie te stellen. Op geen enkele wijze probeert men met behulp van objectieve feiten het tegendeel te bewijzen; ondanks het feit dat daar wel degelijk mogelijkheden toe waren. Eenmaal terug in de vertrouwde schulp is er veel ruimte om samen de ontstane onvrede te uiten. In de schulp vindt men de lotgenoten die samen eensgezind zijn en daardoor bij elkaar hun gelijk kunnen halen. Men heeft misschien wel gelijk, maar uiteindelijk is dat niet het gelijk dat je wilt hebben. Het leidt tot veel verlies van energie. Het frustratieniveau wint dan ook gemakkelijk van het ambitieniveau. De schulp die ogenschijnlijk geborgenheid geeft is niets anders dan de vicieuze cirkel die de verkeerde kant op gaat. Flow is heel ver weg.

Als neutrale lezer ben je nu wellicht geneigd te denken dat men dit zelf toch ook gemakkelijk had kunnen inzien. Het lijkt een open deur. Toch is dit niet vanzelfsprekend als je eenmaal in zo'n patroon zit zonder er zelf erg in te hebben. Ter vergelijking: Nederland zit vol regelzucht. De bovenstroom bedenkt een regel. In de onderstroom zijn Nederlanders erg blij met regels... eh... voor anderen, maar in mindere mate voor zichzelf. De onderstroom negeert de regels. Dat wordt gedoogd maar met als reactie dat er voor de zekerheid in de bovenstroom toch weer een aanvullende regel bedacht wordt. En zo blijft zich dat herhalen. In organisaties komt een soortgelijk patroon tot uitdrukking in opstapeling van beheersingsmaatregelen, zoals sturing door kengetallen, (operational) audits, in control statements, risicomangement, extra verantwoording of toezicht.

In het geval van de Kick-off zie je een soortgelijk patroon vanuit de bovenstroom ook terugkomen in de vormen van vier opeenvolgende verbetertrajecten voor één enkele afdeling. Dergelijke valkuilen zijn dus veel dichterbij dan gedacht. Vaak is de valkuil zo groot dat je niet eens beseft dat je er middenin zit. Men probeert grip te krijgen door er boven op te gaan zitten, wat ik al eerder de managementillussies heb genoemd. In feite bevestig je hiermee dat het niet goed gaat. Laat dat nu precies zijn waar de medewerkers al continu mee geconfronteerd werden. Wat men in beginsel nodig heeft, is ruimte en vertrouwen om uit de schulp te kunnen kruipen. Bij het creëren van een lerende omgeving hoort de mogelijkheid om fouten te mogen maken. Zolang je er maar van leert.

De andere illusie, de uitvoeringsillusie, dat het wel goed komt als je alles maar op zijn beloop laat, is hier ook van toepassing. Anders zou echt geen vierde verbeterproject nodig zijn. Na drie keer beide illusies armer te zijn geworden, moeten de alarmbellen nu echt wel oorverdovend rinkelen, zowel in de bovenstroom, de onderstroom als in de verbindende laag. Als je het model voor de leerfase verder invult, ontdek je al snel dat de kernrol van de coach volledig ontbreekt. Aspecten zoals leren, leerreflexen en leervermogen zijn daardoor duidelijk achtergebleven. Doordat de onderstroom niet gereed is, worden er logischerwijs ook niet gewenste resultaat in de bovenstroom geboekt; ondanks de drie verbetertrajecten die al zijn ingezet. Het connect & act-principe is nu echt op zijn plaats. Want als de nieuwe aanpak een herhaling van zetten wordt, laat zich de uitkomst nu al te raden. De woorden van de senior medewerker 'na jou komen de nummers 5, 6 en 7 en dan is er nog steeds niets veranderd' zouden dan weleens de spijker op hun kop kunnen zijn. Welnu, tijd om uit een ander vaatje te tappen.

Om de vinger op de zere plek te krijgen zullen we eerst nog dieper moeten gaan. De symptomen (patronen) zijn weliswaar goed zichtbaar, maar we moeten naar de bron, de echte oorzaak. Het model is ook hierbij behulpzaam. Er valt heel wat op te steken als we vanuit de leerfase nog verder teruggaan in de tijd naar de doefase en de daarvoor voorafgaande procesfase.

Doefase	De rol van navigator ontbreekt. De werkzaamheden zijn gericht op het afhandelen van de dagelijkse stroom werkzaamheden. De relatie met het beoogde kwaliteitsniveau wordt niet continu getoetst. Meten is weten vindt feitelijk niet plaats. De onderbuikgevoelens van de overige organisatieonderdelen worden niet weerlegd. Dat is jammer, want essentiële inzichten over wat we moeten beïnvloeden ontbreken hierdoor. Door het gemis aan een navigator wordt ook niet actief gestuurd op het invullen van de randvoorwaarden om de processen goed te laten verlopen. Verder is niet duidelijk wat de bijdrage van het individu is aan het resultaat van de organisatie als geheel. Het ontbreekt aan resultaatbewustzijn en loyaliteit staat onder druk door de constante focus op het gemis aan kwaliteit door de overige organisatieonderdelen.
Procesfase	De rol van holist ontbreekt eveneens. De context waarbinnen de processen moesten worden uitgevoerd is niet duidelijk gedefinieerd. Welke wederzijdse verwachtingen mocht de afdeling van de overige organisatieonderdelen hebben en vice versa? Welke kwaliteitseisen bracht dit met zich mee? Hoe werd gewaarborgd dat de processen ook daadwerkelijk uitvoerbaar waren? De holist zou zich ook niet alleen gericht hebben op de betrokken afdeling, maar vooral op hoe de procesketens in hun geheel door de organisatie zouden stromen, met aandacht voor de wederzijdse afhankelijkheden, sluitende afspraken en aandacht voor verantwoordingsmechanismen. Dit was wel nodig geweest, want de diensten die de afdeling levert vinden juist hun oorsprong buiten de afdeling en dus buiten hun invloedssfeer. Ook het meest recente verbeterplan is niet gericht op het verbeteren van de organisatorische samenwerking maar is vooral gericht op afzonderlijke actiepunten voor de afdeling.

Al analyserend blijkt dat het niet alleen om beïnvloeden gaat. Het gaat in deze casus om het invullen van de juiste randvoorwaarden om beïnvloeding mogelijk te maken. Op basis van het model kan gemakkelijk ontleed worden waar de schoen nu echt wringt. In het kader van Lean thinking noemen we dit ook wel de ‘5 times why’ oftewel blijven

doorvragen totdat we de bron van het gedrag/knelpunten te pakken hebben.

De opbouw van het model in meerdere organisatiefasen is niet toevallig. De ene fase moet goed ingevuld zijn om een stabiele basis te kunnen vormen voor de opvolgende fase, ook al lopen in de praktijk de fasen in meer of mindere mate door elkaar heen. In deze casus geldt dat het te vroeg is om aan verbeteringen te denken als de doefase niet die antwoorden geeft die je voor de leerfase nodig hebt. Datzelfde geldt natuurlijk ook voor de doefase als de procesfase nog geen duidelijkheid heeft verschaft over procesketens, samenwerking, bijbehorende kwaliteitseisen en benodigde competenties en middelen.

- Via de kernrol van de holist kan men vaststellen dat de problematiek groter is dan alleen de betrokken afdeling. Door de problematiek in zijn totale context te beschouwen zou de afdeling in elk geval het gevoel hebben gegeven dat ze er niet alleen voor stonden.
- Via de kernrol van de navigator kan men objectief vaststellen op welke punten de dienstverlening van de afdeling onder de maat bleef. De actie zou dan specifiek op de zere plek kunnen worden gericht in plaats van lukraak in het luchtledige te schieten.
- Via de kernrol van de coach kan beïnvloeding plaatsvinden van de gedragspatronen. In dit geval uit de schulp en onder begeleiding op gemaakte samenwerkingsafspraken communiceren met de organisatie.

Al met al kun je stellen dat de afdeling in een maalstroom van onvrede en moeten verbeteren terecht is gekomen, zonder dat de eerdere fasen ooit de gewenste samenhang en stabiliteit hebben gehad. De reactie van de afdeling is achteraf dan ook volkomen begrijpelijk. De weg die het nieuwe verbeterplan zou moeten inslaan is terug naar de basis per organisatiefase. Eerst maar eens voltooiën wat in de proces- en doefase voltooid had moeten worden. Natuurlijk kun je in eerste instantie denken aan een manager binnen de afdeling die de rollen van holist, navigator en coach kan vervullen. Deze rollen liggen nog vrij dicht bij elkaar. Het is ook denkbaar dat een rol belegd bij een van de medewerkers binnen de afdeling die aan de bijbehorende competenties en vakkennis voldoet. Het is niet noodzakelijk dat deze rollen per definitie bij een manager liggen.

Nog een leermoment...

Verwacht niet dat een diep geworteld ervaringsbeeld en bijbehorend energieniveau door middel van een missie en een visie van de ene op de andere dag wordt bijgesteld. De cultuuromslag laat zich niet plannen. De route, in dit geval van scepsis naar geloven, is uiterst intensief. Veel onzichtbaar werk achter de schermen. Veel praten en oprechte belangstelling voor wat de medewerkers beweegt. Dit conflicteert ook regelmatig met een zakelijke projectmatige aanpak, die veelal op vaste momenten telkens weer vraagt om realisatie van geplande (tussen)producten. Het was van groot belang een positie in te nemen te midden van de afdeling. Te delen in hun ervaringen. Te observeren en te ontdekken wat de kernkwaliteiten zijn. De consequenties van gedrag in de vorm van objectieve oorzaak-en-gevolgrelaties te belichten in zowel positieve als negatieve zin. En altijd met oog voor de context en het ambitieniveau. De theoretische modellen om voor verandering urgentiebesef te creëren heb ik glimlachend terzijde gelegd. De medewerkers voelen urgentie heus wel aan. In deze casus gaat het om het vinden van de juiste katalysator die het juiste energieniveau kan opwekken. Het vormgeven van het vertrouwen in hen dat ze daadwerkelijk in staat zijn om de kwaliteit en daarmee het aanzien van de afdeling in positieve zin te beïnvloeden.

Casus 2: agile/scrum - de ideefase als referentiekader

In deze paragraaf volgt een casus van een organisatie die voor het eerst de *agile/scrum-methode* gaat toepassen voor softwareontwikkeling. De organisatie breekt daarmee met de traditionele watervalmethode.

Kort samengevat komt het erop neer dat bij de *agile-methode* gaandeweg en kortcyclisch gelijktijdig meerdere disciplines samenwerken om (delen van) software op te leveren. Dit is in tegenstelling met de *watervalmethode* die langcyclisch is, waarbij volgtijdelijk meerdere disciplines het gehele ontwikkeltraject vastomlijnd vormgeven. Voor wie onvoldoende beeld heeft van deze methodieken adviseer ik eerst te googelen op deze begrippen.

Afgezien van de theoretische voor- en nadelen van beide ontwikkelmethoden brengt de introductie van de agile-methode een aantal organisatiespecifieke veranderingen en risico's met zich. Een kleine greep:

- Hoe raken de beslissers vertrouwd met de nieuwe methode?
- Hoe gaat men om met relatieve onzekerheid over het te realiseren eindproduct?
- Is men in staat snel knopen door te hakken bij cruciale beslismomenten?
- Hoe betrek je de organisatie?
- Hoe zal men omgaan met het gegeven dat vrijwel zeker dingen overgedaan moeten worden in verband met voortschrijdend inzicht?
- Hoe ontstaat waardering voor het 'onzichtbare' ontwikkelwerk?
- Hoe zorg je ervoor dat de organisatie grip houdt op het eindresultaat en dat dat niet het product van een extern ontwikkelteam wordt?

Het is de bedoeling dat de ideefase het project een stabiele basis geeft. Het zal duidelijk zijn dat de voorgaande opsomming wegens de relatieve onbekendheid met de agile-methode zal leiden tot een zekere onrust in de onderstroom. De onderstroom zal naar verwachting grilligheid vertonen die in beginsel haaks staat op het relatief lineaire karakter van de boven-

stroom. Kiezen voor een directieve bovenstroom lijkt op voorhand fout. De bovenstroom zal moeten kunnen meebewegen met de verwachte grilligheid van de onderstroom. Zowel proactief als reactief, want zonder stabiele onderstroom zal de bovenstroom niet in het gewenste ritme kunnen worden gebracht.

De bovenstroom is relatief de meest voorspelbare laag, die op basis van rationele logica kan worden ingericht. Toch zal ook deze laag moeten worden afgestemd op de risico's die zijn benoemd.

- De agile-methode is onbekend in de organisatie. Dat betekent dat het ontwikkelteam moet bestaan uit ervaren mensen die deze methode met overtuiging kunnen uitdragen, ook als het tegenzit.
- De agile-methode is weliswaar duidelijk theoretisch omljnd. Toch kent de praktijk vele varianten. Het is daarom verstandig om volstrekte helderheid te verschaffen over de aanpak.
- De businesscase is het startpunt. Zorg er wel voor dat de aannames in de businesscase over efficiency, optimalisatie, kostenbesparingen, scenario's voldoende objectief onderbouwd kunnen worden. Niet zelden zitten ramingen vol optimisme of wishfull thinking. Je wilt immers voorkomen dat het project ten onrechte wordt afgebrand op het niet realiseren van doelstellingen die feitelijk onhaalbaar waren. Dit klinkt als een open deur maar de valkuil ligt dichterbij dan je denkt.

Blik op de bovenstroom in de ideefase

impuls Wens	dynamiek Projecteren	resultaat Ambitieniveau
<p>De uitgangspunten voor het project zijn verwoord in de businesscase. Hierin bevinden zich rationele aannames over optimalisatie van de processen met vooral gebruikmaking van ondersteunende software.</p>	<p>Het project wordt vormgegeven door middel van een agile/scrum-aanpak. Kenmerken zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dagelijkse korte voortgangsmeting van het ontwikkelteam (daily stand-up) · Planningsessies · Backlogbeheer · Rapportage en verantwoording · Demo van (tussentijds) opgeleverde software · <i>Retrospective</i> op het lerende vermogen van het ontwikkelteam. 	<p><i>Hoofdproduct</i> Een goed werkend workflowmanagementsysteem.</p> <p><i>Tussenproduct</i> Elke twee weken wordt een deel van het taalproduct in de vorm van werkende software opgeleverd en gedemonstreerd aan de gebruikers.</p>

De bovenstroom bevat uiteraard veel meer details dan voor deze business story noodzakelijk zijn om te benoemen. Deze details zijn dan ook voor de overzichtelijkheid achterwege gelaten.

De zakelijke rechtvaardiging, de dynamiek en wat men wil bereiken is vrij eenvoudig vorm te geven. Dat is echter pas het begin. Eén van de kenmerken van de agile-aanpak is dat ook in de bovenstroom gestart wordt vanuit relatieve onzekerheid. Het vastomlijnde kader van de watervalmethode ontbreekt immers. Het is daarom de kunst om de kracht van de agile-methode ten volle te benutten: het periodiek (in deze casus

betekende dat elke twee weken) opleveren van nieuwe software en deze demonstreren aan alle belanghebbenden in de organisatie. Hoe goed de voorgaande punten ook ingevuld zijn, kiezen voor agile betekent per definitie dat je in de bovenstroom zaken zoals fouten, herstelwerkzaamheden, onvolledigheid, stagnatie in planning als reëel risico hebt geaccepteerd. De theoretische acceptatie is echter veel gemakkelijker dan de feitelijke acceptatie. Op het moment dat deze zaken zich namelijk voordoen (en ze zullen zich voordoen!) heeft dat direct impact op de onderstroom.

In dit project kwam de grilligheid van de onderstroom naar boven als bijvoorbeeld de ontwikkelsnelheid achterbleef op de prognoses. Of als een demo werd overgeslagen, ongeacht de reden daarvan. Soms werden gemaakte ontwerpkeuzes op basis van voortschrijdend inzicht herzien. Dat betekende herstelwerkzaamheden en dus extra kosten.

Voorts beoogde de organisatie dat het te ontwikkelen WFM-systeem bruikbaar was voor alle primaire werkprocessen binnen de organisatie. Voor de ontwikkeling werd daarom één referentieproces aangewezen. De grote vraag en natuurlijk ook de grote uitdaging is het verkrijgen van de juiste focus en draagvlak van de managers en de gebruikers van de andere businessunits. Ook zij zullen zich uiteindelijk moeten herkennen in wat in eerste instantie nog aanvoelt als het ‘product van de ander’. Al met al zet de onderstroom continu druk op het project. Dat is tot op zekere hoogte te voorzien, maar soms ook helemaal niet. En toch zal er steeds attent gereageerd moeten worden. Met name bij de agile-methode moet sluimerende onvrede zo snel mogelijk in de kiem worden gesmoord.

Het is duidelijk dat de verbeelding een cruciale factor is in de onderstroom die zowel direct van invloed is op de impuls als het resultaatgebied. De tweewekelijkse demo's waarvoor alle belanghebbenden zijn uitgenodigd, geven een goed beeld van wat gerealiseerd is en bieden ook een platform om een toekomstperspectief te schetsen. De belanghebbenden maken ook zelf van de gelegenheid gebruik om vragen te stellen en suggesties te doen.

Blik op de onderstroom in de ideefase

<i>impuls</i> Verwachting	<i>dynamiek</i> Verbeelden	<i>resultaat</i> Energieniveau
<p>De verwachting die de stakeholders en de doelgroep hebben van het project.</p> <p>Definieer de doelgroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Beslissers · Gebruikers · Belanghebbenden · De te onderscheiden businessunits. <p>Per doelgroep werd o.a. in kaart gebracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Het belang · De verwachtingen · De kaders · Het energieniveau. 	<p>Kunnen verbeelden van zowel eindresultaten als tussenresultaten en de reële consequenties voor de organisatie kunnen doorgronden.</p> <p>Ingezette bovenstroom-instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Planningssessies om gebruikerswensen te inventariseren · Vertalen gebruikerswensen naar een interactieontwerp · Tweewekelijkse demo van de gerealiseerde software · Usabilitytests. 	<p>Het commitment en het energieniveau om het project te laten slagen. Dat gaat over kennis en vaardigheden.</p> <p>Toch is ook de mate waarin men geloof en vertrouwen heeft in het project belangrijk. Vinden de beslissers het nog steeds de moeite waard om tijd, geld en energie in het project te steken?</p> <p>Tijdens het project bleek dat het energieniveau grotendeels verbonden is met het kunnen verbeelden van het resultaat.</p>

Bijzonder succesvol bleken de usabilitytests waarin gebruikers het systeem testten aan de hand van concrete opdrachten. De tests vonden plaats onder toezicht van andere gebruikers en belanghebbenden. Dit had een aantal belangrijke voordelen.

- Zo werd de opgeleverde software vanuit meerdere invalshoeken kritisch bekeken.
- Brede betrokkenheid vanuit de hele organisatie.
- Gevoel bij gebruikers en belanghebbenden dat ze invloed hadden op de kwaliteit en functionaliteiten van de software.

- Door de verbeelding mogelijk te maken in de geschetste context kon het team het belangenprofiel van de doelgroepen toetsen en energieprofiel positief beïnvloeden.

De kracht van de agile methode ligt ook in het prikkelen van de verbeelding: voor de organisatie is het resultaat vele malen sneller zichtbaar dan bij de traditionele waterval-methode. Het verdient aanbeveling om de beslissers zo veel mogelijk bij de voorgaande punten te betrekken. De mogelijkheid om het tastbare resultaat te aanschouwen en het kunnen ervaren van de reacties van gebruikers zijn nodig om het vertrouwen in het project te handhaven. Aanvullend op de specifieke gebruikerswensen is het daarom zaak om het project volkomen transparant te maken voor de beslissers in de vorm van rapportage en verantwoording.

Merk ook op dat het instrumentarium uit de bovenstroom bedoeld is om de onderstroom te faciliteren in plaats van te dirigeren.

Uit het voorgaande blijkt de noodzaak van een goede wisselwerking tussen onder- en bovenstroom. Dat stelt eisen aan de verbindende rol. Vanuit de agile-filosofie ligt deze bij de projectrol van de productowner. De *productowner* vertegenwoordigt de opdrachtgevers en de gebruikers. Hij zorgt ervoor dat het team het gevraagde probleem oplost. Hij bepaalt de prioriteiten. Los van de specifieke projectrol gaat het er vooral om dat de productowner een stevige positie binnen de organisatie heeft. Het is meer dan zomaar een projectrol. De verbindende rol ligt bij de productowner. Het is van belang dat de invulling van deze rol de belangen van de organisatie in haar geheel op een goede manier kan weerspiegelen. Het gaat om een inspirerende rol richting de gebruikers, de beslissers en het projectteam.

Organisatiespecifieke vraagstukken zijn bijvoorbeeld:

- De beslissers maken voor het eerst kennis met de agile/scrum-aanpak. Hoe ontwikkelt zich het animo indien het project te maken krijgt met (voorziene) aanloopproblemen en voortschrijdende inzichten die herstelwerkzaamheden tot gevolg hebben en het gevoel van verspilling en tijdverlies oproepen?

- Hoe houden de beslissers een gevoel van grip in de wetenschap dat, wanneer het traject wordt ingezet, nog lang niet alle beleidsbeslissingen zijn genomen?
- De gebruikers krijgen te maken met een overgangssituatie omdat de eerste releases van de software slechts een deel van de gewenste functionaliteiten bevatten. Rationeel accepteert men dit tijdelijk. Maar in hoeverre zal werken met beperkte functionaliteiten de beeldvorming en de verwachtingen van het systeem aantasten?
- Hoe houd je de aansluiting met de businesscase?

Blik op de verbindende rol in de ideefase

<i>impuls</i> Doelbewust	<i>dynamiek</i> Inspireren	<i>resultaat</i> Draagvlak
De mate waarin men zich bewust is van het waarom, het hoe, het wat en de manier waarop dit wordt samengebracht. Bij de keuzes die gaandeweg gemaakt moeten worden, staat de businesscase altijd centraal. Dat is uiteindelijk het antwoord op het 'waarom' van de gehele casus.	Deze rol is in handen van de voor de agile-methode specifieke projectrol van de <i>productowner</i> . Zie hieronder.	Draagvlak ontstaat als alle lagen in de kubus goed op elkaar zijn afgestemd. En als de te onderscheiden businessunits met elkaar constructief samenwerken. Eén van de middelen om dit te bereiken was de klankbordgroep.

De taak van de productowner is het doorhakken van knopen en het stellen van prioriteiten voor het ontwikkelteam. Voor het verkrijgen van draagvlak voor de beslissingen en prioriteiten ligt de nadruk op het leggen van de juiste verbindingen in de

organisatie. In het project werd de productowner ondersteund door een klankbordgroep. De openheid van zaken die hier ontstond leverde vrij snel meerwaarde op voor het te ontwikkelen product. De primaire reflex is zonder twijfel het zoeken naar de tien verschillen tussen het referentieproces en de bestaande processen waarvoor de klankbordgroepsleden verantwoordelijk waren. Dat is een natuurlijke reactie. Ook hier is een cruciale rol weggelegd voor het kunnen verbeelden van het eindresultaat en dit kunnen projecteren op de eigen situatie. De kunst is vervolgens om in plaats van de tien verschillen bewust op zoek te gaan naar de tien overeenkomsten. Dat vergt een andere mindset. Daarom zijn ook direct een-op-eengesprekken gevoerd met de afzonderlijke klankbordgroepsleden. Men moet daarbij openstaan voor de wederzijdse belangen.

Het bewaken van de aansluiting met de businesscase is belangrijk. Het is weliswaar niet altijd even gemakkelijk om inhoudelijk gedetailleerde ontwikkelbeslissingen te koppelen aan de conceptuele context van de businesscase, maar toch zal het moeten gebeuren. De businesscase staat voor de zakelijke rechtvaardiging van het project. In die rechtvaardiging moeten onder- en bovenstroom met elkaar in overstemming zijn.

Casus 3 - verspilling in de onderstroom

Eén van de populairste verbeterfilosofieën op dit moment is Lean Six Sigma (hierna: Lean). Lean omvat een grote verzameling slimme methoden, technieken en standaardoplossingen gericht op het werken aan oplossingen voor problemen en het continu verbeteren van processen. De technische kant van Lean gaat om het reduceren van verspilling in de vorm van bijvoorbeeld overbodig werk, voorraden, onnodige complexiteit, wachttijden. Het doel is activiteiten die geen waarde toevoegen voor de klant zo veel mogelijk te elimineren. De traditionele vormen van verspilling bij Lean hebben een hoog bovenstroomkarakter.

Terugkijkend op het basismodel per organisatiefase in deel 3 ontdek je bij de jacht op doeltreffende daadkracht al gauw dat er ook serieuze verspillingsrisico's bestaan in de onderstroom. Wanneer deze risico's daadwerkelijk optreden heeft dat vrijwel altijd gevolgen voor het resultaat van verbondenheid en verwantschap in het basismodel en daarmee ten koste van flow. Zo kan moeiteloos een genadeloze voedingsbodem ontstaan voor een stroperige gang van zaken. Een pleidooi te meer voor het connect & act-principe.

Fase	Verspilling resultaat onderstroom	Gaat ten koste van het resultaat van verbondenheid
Ideefase	Gebrek aan energieniveau	Draagvlak
Structuurfase	Gebrek aan participatie	Inzicht
Procesfase	Gebrek aan samenwerking	Acceptatie
Doefase	Gebrek aan zinbeleving	Loyaliteit
Leerfase	Gebrek aan leerreflexen	Leervermogen
Ontwikkelfase	Gebrek aan employability	Aanpassingsvermogen

Een methode om hier invloed op uit te oefenen zijn zogenaamde soft controls. Soft controls kunnen worden omschreven als (beheersings)maatregelen die ingrijpen aan het wezen van de medewerkers zelf. De term soft slaat ook niet op de beheersingsmaatregel maar op de zachte kant (het innerlijk) van de medewerkers. Soft controls hebben dus direct betrekking op onderstroomaspecten zoals: motivatie, loyaliteit, vertrouwen, leervermogen. Deze zijn vergelijkbaar met de beoogde gedragseffecten in de onderstroom of het resultaat van verbondenheid en verwantschap. Je zou deze gedragsfactoren kunnen aanmerken als kritieke organisatievariabelen. Daarmee beoel ik te beïnvloeden gedragsfactoren die bepalend/kritiek zijn voor het onderscheidend vermogen of de daadkracht van de organisatie.

Anders dan de aanduiding ‘soft’ doet vermoeden gaat het om wat ik noem de kracht van constructieve confrontatie. Elkaar aanspreken op gedrag en beginnen met zelf het goede voorbeeld te geven. Dus niet wegstijven, sluimerende onvrede handhaven of verdoezelen met nieuwe bovenstroomregels. Elkaar respectvol recht in de ogen kijken en zeggen waar het op staat. Niet alleen als het fout gaat. Ook elkaar complimenteren als het goed gaat valt hieronder. Niets is vervelender dan vast te stellen dat je elkaars hints niet begrepen hebt. ‘Hints’ was ooit wellicht, voor sommigen dan, een vermakelijk tv-spelletje. Als het gaat om communiceren in een organisatie heb je er weinig aan, omdat het aan duidelijkheid veel te wensen overlaat.

Qua methodiek maak ik graag gebruik van het soft control model van professor Muel Kapitein. In zijn model geeft hij acht primaire soft controls weer. Die zijn het resultaat van een breed onderzoek bij vele organisaties. Het model biedt een uitstekend analysemiddel en/of referentiekader om verspilling in de onderstroom te signaleren of het hoofd te bieden. Het is in die zin een mooie aanvulling op het connect & act-principe in deel 3 en is toepasbaar in alle organisatiefasen.

De soft controls in beeld

Nr.	Soft control	Doel soft control	<i>Bij ontbreken</i>	<i>Bij te veel</i>
1	Helderheid	Het is voor iedereen duidelijk welk gedrag wordt verwacht.	<i>Normloos</i>	<i>Paternalisme</i>
2	Voorbeeldgedrag	Het (top)management geeft het goede voorbeeld.	<i>Slecht voorbeeld</i>	<i>Hoogdravend</i>
3	Bespreekbaarheid	Er heerst een klimaat waarin dilemma's bespreekbaar zijn.	<i>Taboe</i>	<i>Onzelfstandig</i>
4	Betrokkenheid	Er bestaat voldoende draagvlak voor het gevoerde beleid en de doelstellingen.	<i>Wantrouwen</i>	<i>Conformisme</i>
5	Uitvoerbaarheid	Managers en medewerkers beschikken over voldoende middelen en competenties.	<i>Te hoge druk</i>	<i>Spilzucht</i>
6	Transparantie	Er is voldoende zicht op elkaars gedrag en op de resultaten.	<i>Onzichtbaar</i>	<i>Oververantwoordelijkheid</i>
7	Aanspreekbaarheid	Er heerst een klimaat waarin management en medewerkers elkaar kunnen aanspreken.	<i>Vermijdend</i>	<i>Bemoeizuchtig</i>
8	Handhaven	De realisatie van doelstellingen wordt in woord en daad gestimuleerd.	<i>Gedogen</i>	<i>Hardvochtig</i>

De praktische toepassing hiervan wil ik met een voorbeeld ondersteunen.

Een paar jaar geleden werd ik gevraagd om een proces te ontwerpen voor het afhandelen van verzoeken in het kader van de Wet Openbaarheid Bestuur (WOB-verzoeken) bij een ministerie. Het aantal WOB-verzoeken was de laatste tijd behoorlijk gestegen. Ook de diepgang en de complexiteit van de WOB-verzoeken waren toegenomen. Juridische Zaken (JZ) coördineerde de WOB-verzoeken en de bijbehorende documentatie moest worden opgeleverd door de beleidsdirecties en de uitvoerende diensten. Het beantwoorden van WOB-verzoeken bleek inderdaad een bijzonder tijdrovend karwei, dat onder tijdsdruk van een wettelijke termijn moest worden uitgevoerd. Het betekende voor de beleidsdirecties en uitvoerende diensten extra werk, dat boven op de reguliere werkzaamheden kwam. In een tijd van krimpende budgetten, meer doen met minder personeel zat niemand erop te wachten. Dat moge duidelijk zijn. Voor JZ was het dan ook vaak trekken en duwen om alles op tijd geregeld te krijgen. Volgens de handleiding hadden de diensten en directies twee weken de tijd om de gegevens aan te leveren. In de praktijk nam men ook twee weken. Het gevolg was dat JZ per definitie onder tijdsdruk kwam te staan. Dit had twee belangrijke gevolgen. Een te laat antwoord op een WOB-verzoek straalt in negatieve zin af op het ministerie en bovendien had de verzoeker dan recht op een vergoeding volgens de wet Dwangsom voor elke dag dat het antwoord te laat geleverd werd.

Na een kort vooronderzoek vroeg de stuurgroep mij om de eerste bevindingen en de daaruit volgende aanpak voor het procesontwerp toe te lichten. Ik besloot de stoute schoenen aan te trekken en vertelde dat ik een betere en aanzienlijk effectievere en goedkopere oplossing voor ogen had. Maar ik vertelde er meteen bij dat deze oplossing zeer waarschijnlijk niet zou worden gekozen. Ik zag enige verbaasde gezichten binnen de stuurgroep, maar ik vervolgde mijn betoog. De afdeling Juridische Zaken had voor het behandelen van WOB-verzoeken een kwalitatief goede en volledige handleiding geschreven. Hier was vaktechnisch weinig op aan te merken. Die handleiding was bekend bij alle betrokkenen. Een aanvullend procesontwerp was eigenlijk een herhaling van zetten. Als de handleiding niet tot het beoogde resultaat zou leiden, dan zou het pro-

cesontwerp dat waarschijnlijk ook niet doen. Mijn voorstel luidde: Als de documentatie rondom het WOB-verzoek te laat geleverd wordt aan Juridische Zaken, laat de verantwoordelijke topambtenaar dan de betrokken afdeling daar rechtstreeks op aanspreken. Als dat tweemaal zou zijn gebeurd, dan zou dit zich als een lopend vuurtje verspreiden. De organisatie kennende zou geen enkele betrokkene het nog zover willen laten komen. Benodigde tijd: twee keer vijf minuten van de hoogste baas. Out of pocket kosten: null! Mijn advies was gratis. Het zal je inmiddels niet verbazen dat de keuze toch viel op het procesontwerp. Rechtstreeks aanspreken, dat was toch echt not done.

Welke vormen van verspilling in de onderstroom manifesteren zich in deze casus? Onder andere:

- Gebrek aan zinbeleving: de werkzaamheden werden gezien als ballast waardoor de kerntaken van de beleidsdirecties en uitvoerenden onder druk kwamen te staan. Direct aanspreken geeft het belang van het waarom een stevige boost. Dat geldt ook voor de twee volgende punten.
- Gebrek aan loyaliteit: het was niet zo dat JZ er per definitie op kon rekenen dat de gegevens tijdig werden aangeleverd. Men deed het uiteindelijk wel, maar wel pas als het hen uitkwam.
- Gebrek aan leervermogen: men was blijkbaar niet bij machte om de ontstane gedragsspiraal te keren. De leerreflex was een procesontwerp, in beheersingstermen een tight control, en die zou boven op de handleiding, ook een tight control, komen. Als de eerste tight control niet werkt, dan is de kans groot dat de tweede tight control ook niet werkt. Je zult de oplossing dan in een andere richting moeten zoeken. De meest voor de hand liggende vragen zijn: Waarom wordt de handleiding niet nageleefd? Waarom worden termijnen niet gehaald? Waarom wordt men niet aangesproken op het niet realiseren van termijnen?

Soft control	Wat je mag verwachten	Wat er was
Helderheid	Een duidelijke richtlijn over hoe te handelen in geval van een WOB-verzoek.	Elke betrokken partij beschikte over de handleiding, die formele goedkeuring had van de hoogste ambtelijke leiding.
Voorbeeldgedrag	De sturende laag laat in woord en daad zien niet vast te blijven hangen in dezelfde patronen en stimuleert leervermogen.	De sturende laag neemt het voortouw in het verbetertraject. Punt is dat die sponsoring vooral in woord en in mindere mate in daad t.b.v. de uitvoering tot uitdrukking komt.
Bespreekbaarheid	Normen, waarden en doelstellingen zijn weliswaar belangrijk, maar staan tegelijkertijd ter discussie indien nodig.	Men zocht elkaar niet als collectief op. Op individueel niveau had men wel telefonisch en mailcontact. Bespreekpunten werden weinig gedeeld.
Betrokkenheid	Er is volop ruimte voor ideeën, suggesties en vakmanschap van onderop.	Bij betrokkenen bleken volop ideeën te leven om het proces verder te stroomlijnen. Men zocht elkaar alleen niet op. Een gebrek aan vooral 'Connect'.

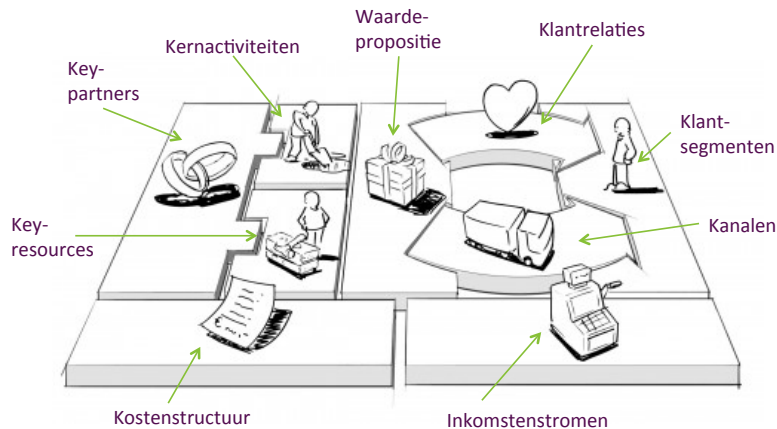
Uitvoerbaarheid	Er zijn voldoende middelen, faciliteiten en kennis voorhanden om processen te kunnen uitvoeren.	De uitvoering stond bij grote WOB-verzoeken nog weleens onder tijdsdruk wegens gebrek aan personele capaciteit.
Transparantie	Men heeft voldoende inzicht in de primaire reflexen en patronen binnen de organisatie.	JZ had voldoende inzicht in de leveringstermijnen. De uitvoerende partijen hadden echter geen zicht op de leveringstijden van de ander.
Aanspreekbaarheid	Fouten en verbeterpunten worden bewust ter sprake gebracht.	Aanspreken in de zin van rappelleren vindt wel plaats op uitvoeringsniveau, maar leidt niet tot verbetering. Op managementniveau vond dit echter niet of nauwelijks plaats. Zoals uit de casus al bleek was elkaar aanspreken 'not done'.
Handhaving	Bij niet-naleving van de gemaakte afspraak worden betrokkenen aangesproken.	Dit gebeurde in de praktijk dus niet. In elk geval niet op het niveau dat gezaghebbend genoeg kon optreden.

Wat we van het voorgaande kunnen leren is dat de gepleegde interventie niet zozeer ligt in het ontwerpen van een nieuw proces. De handleiding liet niets aan duidelijkheid te

wensen over. De verbeterpunten zaten met name in de uitvoering en de naleving van de afspraken en de 'connect' met elkaar. Oftewel in het goed laten werken van het proces. Wie de procesfase in deel 3 goed gelezen heeft, weet dat met een holistische blik het procesontwerp als praatplaat voldoende mogelijkheden biedt om contact te maken met de onderstroom. Bekijk in dat kader ook de volgende casus. Dat neemt niet weg dat direct aanspreken op het juiste moment mijn voorkeur had. Het zou invulling hebben gegeven aan de soft control 'handhaving'.

Verdieping 1 - het bedrijfsmodel: understanding the business

Een uitstekende manier om logisch vorm te geven aan de structuurfase en om inzicht te krijgen in de organisatie is het *Canvas Business Model* van de *New Businessmodel Generation*. Het is een prima manier om de waardepropositie (die in dit model ook centraal staat) te vertalen naar een ondersteunend bedrijfsmodel. Het canvas voor het bedrijfsmodel is hieronder weergegeven.



Het is zinvol om eerst even wat meer context te geven aan het achterliggende idee voor het *new business model generation*. 'Generation' moet je overigens lezen als creatie. Het idee is afkomstig van Alexander Osterwalder. Hij schrijft in 2004 het proefschrift *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Dit proefschrift behandelt de vraag: Hoe kun je een bedrijfsmodel zodanig visualiseren, dat het een organisatiebreed toepasbaar managementinstrument wordt?

Daartoe ontwikkelt hij het canvas op de vorige pagina, een soort schildersdoek met daarop negen deelgebieden. Het proefschrift blijkt goed te worden ontvangen en leidt uiteindelijk tot het boek *Business Model Generation* in 2009.

De kracht van het idee is dat het creëren van een bedrijfsmodel past in het connect & act-principe. Het haalt het bedrijfsmodel uit zijn ivoren toren en geeft het een herkenbaar beeld in de vorm van het canvas. Het nodigt uit om mee te denken over de invulling en geeft daarmee direct veel inzicht over hoe de organisatie in elkaar steekt. Het ontwikkelen van een bedrijfsmodel wordt zo een creatief proces waarbij je verschillende perspectieven kunt innemen. Bijvoorbeeld denken vanuit de klant, denken vanuit de waardepropositie en bijvoorbeeld ook in termen van kosten en opbrengsten. Met behulp van het canvas kun je zo het verhaal van de organisatie vertellen. Het is een meer dan uitstekende manier om contact te maken met de onderstroom en te eindigen met een krachtig bedrijfsmodel in de bovenstroom dat gestructureerd recht doet aan de waardepropositie uit de ideefase. De grondgedachte is dan ook een model te ontwikkelen dat recht doet aan hoe de organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Het boek benadrukt ook dat je daarvoor een ontwerp-attitude nodig hebt, en dat is een heel andere houding dan de beslisattitude van de meeste managers.

In tegenstelling tot vaak traditionele modellen die gebaseerd zijn op het principe van besturende, primaire en ondersteunende processen en/of organogrammen, stelt dit model de waardepropositie van de organisatie centraal: welke meerwaarde creëert de organisatie voor haar doelgroepen? De waardepropositie correspondeert rechtstreeks met de oorsprong van de organisatie: de ideefase. De kracht van het businessmodel is dat het rechtstreeks rondom de waardepropositie wordt opgebouwd. De structuur is de ruggengraat waarlangs het idee zijn zakelijke vorm krijgt en leidt tot vragen zoals: Wat zijn de kernactiviteiten? Welke doelgroepen zijn er? Hoe bereiken we die doelgroepen? Welke relatie gaan we met die doelgroepen aan? Hoe genereren we opbrengsten? Welke kosten staan daartegenover? Welke resources

hebben we daarvoor nodig? Wie zijn onze partners daarin?

Hoewel het op het eerste oog wellicht overkomt als een bovenstroomexercitie is het canvas juist bedoeld als creatieplaat om in gezamenlijkheid ideeën uit te wisselen en te sparren welke bedrijfsfuncties nodig zijn om de belofte aan de doelgroep te kunnen ondersteunen. Het canvas is dus een prima model om contact te maken met de onderstroom. Het model geeft ook uitstekende input voor de opvolgende procesfase om te visualiseren hoe de processen de bedrijfsfuncties met elkaar gaan verbinden. Merk op dat de zes figuren in deel 3 zich hier ook uitstekend voor lenen.

Zelf doen

Ga voor je eigen organisatie eens na in hoeverre je het businessmodel canvas kunt invullen op basis van de verdieping van het businessmodel canvas op de volgende pagina's.

Dat is een mooie gelegenheid om de organisatie te verkennen, bewust te worden van de eigen organisatie en daarin de individuele rollen en/of afdelingen, waardoor weer inzicht ontstaat in de samenhang der dingen. De stroomlijnen voor de structuurfase geven dan direct inzicht in de mate waarin onder- en bovenstroom in balans zijn.

Deelgebied	Toelichting
Waardepropositie	De (meer)waarde die de doelgroep beleeft en ontleent aan de producten en diensten van jouw organisatie. Dit kan liggen in het vervullen van primaire levensbehoefte, kwaliteitsbeleving, het verschaffen van zekerheid, expertise of 'getting the job done', imago, status.
Klantsegmenten	Een organisatie heeft altijd één of meer klantsegmenten. Voor wie levert de organisatie waarde? Wie zijn de belangrijkste klanten? Hoe is de doelgroep samengesteld? In welke markt opereer je? Wat zijn de kenmerken van die markt?
Kanalen	De manier waarop de organisatie contact maakt met haar doelgroep(en) om de waardepropositie te leveren. Kanalen kennen 5 verschillende fasen: awareness, evaluatie, aankoop, aflevering en aftersales. Maak ook onderscheid tussen eigen kanalen en partnerkanalen.
Klantrelaties	Klantrelaties moeten worden opgebouwd en worden onderhouden. Hier beschrijf je hoe die relaties worden aangegaan. Voorbeelden: persoonlijke benadering, selfservice, ad hoc, geautomatiseerde diensten, samenwerking, langdurig, projectbasis.
Inkomstenstromen	Inkomsten zijn nodig voor de continuïteit. Welke inkomstenstromen worden per segment gegenereerd? Let wel: om van verdiensten te kunnen spreken moeten de kosten er nog in mindering op worden gebracht. Een positieve cashflow biedt sterkere mogelijkheden voor verbetering en ontwikkeling.
Kernactiviteiten	De activiteiten binnen de organisatie die de waardepropositie realiseren. Deze activiteiten worden ook wel aangeduid als de primaire processen.

Key resources	De belangrijkste (kapitaal)goederen die nodig zijn om het businessmodel te laten werken. Wat is nodig om de waardepropositie te leveren? Om de primaire processen te laten werken? Om de distributiekkanalen te laten werken? Om de gewenste klantrelaties te realiseren? Om opbrengsten te genereren?
Key partners	Het netwerk van leveranciers en partners die het bedrijfsmodel laten werken. Denk bij partners bijvoorbeeld ook aan het uitbesteden van taken. Als je de waardeestroom succesvol wilt maken, besef dan dat de partnerrelaties daar een belangrijk onderdeel van uitmaken.
Kostenstructuur	Alle kosten die moeten worden gemaakt voor het operationaliseren van het bedrijfsmodel. Je kunt de vraag stellen welke kosten onlosmakelijk verbonden zijn met het bedrijfsmodel.

Verdieping 2 - beïnvloeden van de onderstroom

Dit boek wil een canvas bieden om jouw business in flow te brengen door de onder- en bovenstroom logisch met elkaar te verbinden in de verschillende organisatiefasen. Bij de workshops wordt toch steevast de vraag gesteld hoe de onderstroom het best kan worden beïnvloed. Hoewel de beïnvloedingstechnieken buiten de scope van het boek vallen, wil ik er toch kort op ingaan. Het vormt immers een waardevolle aanvulling op de stof die tot dusverre is behandeld. Welnu, zoals gezegd zijn prestaties wel maakbaar maar niet afdwingbaar. Een variant hierop geldt specifiek voor de onderstroom. Ik citeer Remco Claassen in zijn boek *Verbaal Meesterschap*: 'Mensen kunnen wel veranderen, maar willen niet veranderd worden.' Kortom, de verandering moet in de pas lopen met de innerlijke drijfveren en de intrinsieke motivatie. Dat is een reden temeer om goed op de hoogte te zijn van de onderstroom binnen jouw organisatie. Dit boek is overigens een aanrader als het gaat om beïnvloeding van de onderstroom. Aan het eind van deze paragraaf zal ik nog een aantal boeken benoemen die mij bruikbare handvatten hebben opgeleverd. Een tweede belangrijke opmerking uit hetzelfde boek is de volgende: gedrag (en daarmee de bereidheid tot veranderen of loyaliteit aan een idee) is niet gebaseerd op zuivere feiten maar op de gevoelens die zijn ontstaan tijdens het interpreteren van waarnemingen. Deels bewust maar bovenal onbewust. De manier waarop we waarnemen en interpreteren is slechts voor 7% gebaseerd op verbale communicatie. De interpretatie van die woorden wordt vooral meer gestuurd door de tonaliteit van die woorden (38%) en in nog sterkere mate door wat er niet gezegd wordt, door de non-verbale communicatie (55%).

Beïnvloeding van de onderstroom gaat in elk geval een stuk verder dan het creëren van urgentiebesef. Urgentiebesef is zeker belangrijk, maar zeker niet het enige. Ik zal een voorbeeld geven.

Een tijdje geleden zag ik op tv hoe een directeur zijn personeel toesprak. Het bedrijf leed grote verliezen en een faillissement zou onafwendbaar zijn als er geen drasti-

sche maatregelen werden getroffen. Het was al twee voor twaalf geweest. Urgentiebesef genoeg. Toch wekte de toespraak vooral woede, frustratie en weerstand. Logisch, want het personeel wordt met een voldongen feit geconfronteerd. Er was geen alternatief en ook geen weg terug. Natuurlijk moest er iets gebeuren, maar dit was zeker geen inspirerende boodschap. Het energieniveau is nihil. Men heeft zolang gewacht dat het te laat is voor een inspirator en alleen nog maar plaats is voor de 'schoon-schip-maker'.

Hoe anders zou het zijn geweest (en ook daar zijn voorbeelden van bekend) als de directeur veel eerder met zijn personeel had gecommuniceerd? Als hij had gezegd dat weliswaar maatregelen nodig waren, maar dat, wanneer iedereen er zijn schouders onder zou zetten, het tij in positieve zin gekeerd zou kunnen worden. Alternatieven had geboden in de vorm van minder salaris maar wel behoud van banen (en daarmee behoud van een stukje zekerheid voor het personeel)? Als de directeur hierbij een voorbeeldfunctie had getoond zoals bedoeld in het hoofdstuk over de soft controls? Als de directeur met woord en daad zou hebben geappelleerd aan een sterk wij-gevoel? Dan zou je zelfs een negatieve situatie kunnen veranderen in een inspirerende boodschap of in elk geval in een boodschap van hoop. Het personeel zou nog een kans hebben en niet voor een voldongen feit staan. Grote kans dat het energieniveau een boost krijgt.

Op basis van eigen ervaringen durf ik te stellen dat, als je contact wilt maken met de onderstroom, een aantal sleutelbegrippen in acht moeten worden genomen: vertrouwen, respect, aandacht, luisteren, actief betrekken, integriteit, serieus nemen en het eerlijke verhaal vertellen. Zonder vertrouwen kom je nergens. De onderstroom heeft er voelhorens voor. Het meest fantastische verhaal zal ontkracht worden als je het buiten de ware context vertelt. Het opbouwen van vertrouwen is vele malen intensiever dan het afbreken van vertrouwen. Voor dat laatste is meestal niet veel nodig. Rest natuurlijk de vraag: hoe organiseer je vertrouwen?

Bij organiseren van vertrouwen moet ik onwillekeurig denken aan de manier waarop ik mijn dochtertje heb leren fietsen. Het begint met vasthouden en af en toe een klein

stukje loslaten om haar gevoel voor evenwicht te ontwikkelen. Het kleine stukje loslaten wordt langzaam maar zeker groter totdat er wederzijds voldoende vertrouwen is in het gevoel en de vaardigheid zelfstandig te kunnen fietsen. Af en toe (bijna) vallen hoort erbij. In het begin ren je nog even mee maar uiteindelijk kijk je hoe ze in haar eentje een blokje om fietst op de stoep. Daarna samen de weg op. Je geeft duidelijke aanwijzingen, maar bij de eerste de beste kruising zorg je wel dat je haar weg blokkeert en dat ze niet zo maar kan oversteken. Je stimuleert het gewenste gedrag, je corrigeert en blijft alert bij gevaarlijke of onverwachte situaties. Dan mag ze alleen. Eerst in de straat, dan in de buurt, maar ook die grenzen worden langzaam maar zeker verlegd. En dat is maar goed ook. Want ik moet er niet aan denken dat ik haar nu als puber elke dag naar school op de fiets moet begeleiden omdat ik het niet vertrouw. Je zult dus op een gegeven moeten loslaten en de bijbehorende risico's moeten accepteren.

Moraal van het verhaal: organiseren van vertrouwen start doorgaans met intensieve interactie waarbij het wederzijdse vertrouwen langzaam moet groeien. Net zolang totdat je met vertrouwen los kunt laten. Als dat moment maar steeds niet blijkt te komen dan zit waarschijnlijk niet de juiste man of vrouw op de juiste plek.

De kracht van vertrouwen blijkt ook wel uit de huidige crisis. Door een groot gebrek aan vertrouwen reageerden markten en consumenten anders dan op basis van erkende rationele economische modellen verwacht zou worden. Politieke oplossingen, financiële maatregelen en ook rooskleurige vooruitzichten stagneerden bij gebrek aan vertrouwen. Vertrouwen kun je niet kopen, afdwingen of faken. Het is tweerichtingsverkeer waarin betrokken partijen bereid moeten zijn om erin te investeren.

Vertrouwen is een enorme katalysator. Dus als je de onderstroom wilt beïnvloeden zorg dan in elk geval voor vertrouwen. De ironie in de praktijk is dat allerlei goedbedoelde 'in control-maatregelen' juist een zweem van wantrouwen veroorzaken. Een interessant boek op dit gebied is *The speed of trust* van Stephen Covey.

Dan nu terug naar beïnvloeding. Eerst het slechte nieuws: beïnvloeding van de onderstroom is geen (management)trucje! Het zou mooi zijn, maar zo werkt het helaas niet.

Om meteen te vervolgen met het goede nieuws: beïnvloeding van de onderstroom is wetenschap! Je kunt het leren. Je begeeft je dan vooral op het vlak van gedragswetenschappen en niet zozeer managementwetenschappen (zo je überhaupt van managementwetenschappen kunt spreken). Hoewel ik dit domein driftig aan het verkennen ben en inmiddels vele waardevolle inzichten heb opgedaan, laat ik dit onderdeel voor nu toch liever nog aan de echte specialisten over. Ik wil je daarom wijzen op een aantal boeken, naast *Verbaal Meesterschap* van Remco Claassen, die mij op dit gebied nieuwe inzichten hebben gegeven.

Invloed van Robert B. Cialdini

In dit boek worden de zes geheimen van het overtuigen behandeld: wederkerigheid, commitment en consistentie, sociale bewijskracht, sympathie, autoriteit en schaarste. De auteur geldt wereldwijd als dé autoriteit op het gebied van beïnvloeding. Het *Psychologie Magazine* omschrijft het als een boek boordevol slimme inzichten om je overtuigingskracht mee te vergroten. Daar is geen woord van overdreven. Het boek is overigens in een prettig leesbare stijl geschreven.

Onderstroom van Rom en Orie Brafman

Dit boek start met een onderstroomanalyse van de gezagvoerder die het vliegongeluk in 1977 op Tenerife veroorzaakte.

De gezagvoerder had een ijzersterke reputatie op het gebied van punctualiteit. De auteurs geven een duidelijke wetenschappelijke onderbouwing voor de onderstroom. Indrukwekkend en tegelijkertijd wrang om te zien hoe de hooglijk gewaardeerde kernkwaliteiten van de gezagvoerder, die daarmee een voorbeeldfunctie bekleedt binnen de organisatie, onder de verkeerde omstandigheden kunnen omslaan in volstrekt foutieve keuzes met catastrofale gevolgen. De logica erachter: verliesaversie. In dit geval de angst om de reputatie niet te kunnen waarmaken, ook al vragen de omstandigheden om andere professionele beslissingen.

Het slimme onbewuste van Ab Dijksterhuis

Uitermate leesbaar boek dat laat zien hoe ons onbewuste beslissingen neemt. Het onbewuste is een enorme verzamelbak waarin allerlei kennis en ervaring is opgeslagen. Het onbewuste is 200.000 keer krachtiger dan het bewuste. Het boek onderbouwt dat hoe langer je rationeel nadenkt over complexe beslissingen de kans op de verkeerde beslissing vergroot vanwege de neiging het wensbeeld te rationaliseren. Dat zet je aan het denken als je beseft dat de complexiteit van organiseren steeds groter wordt. Om de kracht van het onbewuste te kunnen benutten en/of te kunnen beïnvloeden heb je weer inzicht nodig in de drijfveren van de onderstroom.

Yes! Een crisis van Marc Lammers

Een prachtig boek over de route van Olympisch zilver naar vier jaren later Olympisch goud voor de Nederlandse hockeydames. Hockeycoach Marc Lammers trekt alle registers open over doelen, teambuilding, leren, meten is weten en out-of-the-box denken. Ik heb dit boek in één adem uitgelezen.

Dit verhaal is tegelijkertijd een geweldige oefening om de aanpak van de coach langs alle fasen uit deel 3 te leggen en de *connect & act* te ontdekken. Zeker weten dat je een fantastische blauwdruk voor succes in je handen hebt. Maar laat één ding duidelijk zijn: de absolute wil om te winnen en daar vervolgens 150% voor geven is slechts de minimale basisvoorwaarde om aan de slag te gaan. Maar dan krijg je ook wat!

Leerpunten cases

Casus 1 – Kick-off

Iedereen was klaar voor het project behalve de afdeling waarom het draaide:

- Een projectstart zonder *connect* geeft geen goede basis. In de betreffende casus had stug volhouden en doorgaan zonder contact te maken met de onderstroom geen enkele zin.
- Elke organisatiefase bouwt voort op de vorige. Dat betekent dat, als de voorgaande onvoldoende fundering biedt, er uiteindelijk een wankel bouwwerk ontstaat. Dit is ook precies wat er gebeurde.
- Ontbreken van de kernrol in een organisatiefase heeft vrijwel per definitie tot gevolg dat de balans tussen onder- en bovenstroom ver te zoeken is. Dat gaat altijd ten koste van het resultaat. Je haalt er niet uit wat er potentieel in zit.

128

Casus 2 – Agile/scrum

Hier zie je hoe je het model kunt gebruiken als referentiekader. Als je weet hoe je het model achteraf als analysemodel kunt gebruiken (casus 1), dan weet je ook wat je vooraf geregeld wilt hebben voordat je aan de slag gaat. In casus 2 is 'connect & act' dan ook goed georganiseerd. Een goed begin is het halve werk.

Casus 3 – Verspilling in de onderstroom

Als aanvulling op de Lean Six Sigma filosofie waarin kwaliteitsverbetering centraal staat door het minimaliseren van verspilling in de bovenstroom. In deze casus laat ik zien dat verspilling net zo makkelijk optreedt in de onderstroom. Zeker als je geen contact maakt. Als ik zou mogen kiezen, dan beschik ik liever over de E-factor in mijn team dan over talloze bovenstroomtechnieken om te verbeteren. Want de kans op een natuurlijke verbeterdrang bij bijvoorbeeld Excellent, Eerzucht en Eagerness is namelijk bijzonder groot. Verder biedt het model van de soft controls een kader in hoeverre de onder- en de bovenstroom op elkaar zijn afgestemd. Je kunt hiermee voorkomen dat een organisatie

uitmondt in een oerwoud van regels en procedures. Voor mij staan de soft controls voor de kracht van constructieve confrontatie. Elkaar recht met respect in de ogen kijken en zeggen waar het op staat. Dat blijkt in de praktijk best lastig te zijn.

Verdieping 1 – Understanding the business

Het canvas businessmodel is een uitstekend hulpmiddel om de structuurfase te verkennen. Het is tegelijkertijd een mooi voorbeeld van hoe het bovenstroominstrumentarium een uitstekend handvat kan bieden om contact te maken met de onderstroom. Als je die lijn doortrekt dan kun je dat ook perfect toepassen op het basismodel per organisatiefase in deel 3: een prachtig canvas om business in flow te bespreken!

Verdieping 2 – Beïnvloeding van de onderstroom

In workshops keert steeds weer de vraag terug hoe je de onderstroom kunt beïnvloeden. Met beïnvloeden bedoel ik dan: hoe verkrijg je de gewenste gedragseffecten die de realisatie van het zakelijke resultaat ondersteunen en zelfs stimuleren? Uiteindelijk zijn het eigenschappen die een organisatie kunnen laten schitteren.

- Beïnvloeding is geen managementtrucje maar is pure wetenschap. Je begeeft je dan wel op het vlak van de psychologie en de gedragswetenschappen. Het goede nieuws is dus dat je het kunt leren.
- Voordat je gaat beïnvloeden moet je wel weten wat je wilt beïnvloeden. Daarvoor is contact met de onderstroom nodig. Sleutelwoorden voor contact zijn: vertrouwen geven, betrekken, oprechte aandacht, luisteren, serieus nemen.
- Vertel in elk geval het eerlijke verhaal. De onderstroom heeft feilloze voelhorens als je dit niet doet en daarmee word je meteen op achterstand gezet.

DEEL 5

VERHALEN

Hoe herken je dit nu, los van de cases, in de normale gang van zaken? Om die vraag te beantwoorden geef ik het woord aan vijf lezers om hun persoonlijke eigen ervaringen te delen. Om Aysin Cav te citeren: 'Als je als organisatie succesvol wilt zijn, zal je de medewerkers in hun kracht moeten zetten.' Naast Aysin vertellen Jan Bastiaenen, Martin van Borselaer, Lenne Huisman en René Ritmeijer hun verhaal, hoe zij vanuit hun rol in de dagelijkse praktijk vormgeven aan het connect & act-principe.

Aysin Cav, Programmamanager Lean Six Sigma

Als programmamanager Lean Six Sigma (hierna: Lean) is mijn wensbeeld dat de medewerker werkzaam binnen de organisatie zich verbonden voelt met de visie van de organisatie waarvoor hij/zij werkt en weet wat zijn/haar bijdrage is aan het collectieve doel. Het gevoel hebben *ertoe bij te dragen* bepaalt voor een groot deel de intrinsieke motivatie om te willen presteren en daarmee ook met volle overgave mee te gaan in de bovenstroom. In een aantal Lean projecten die we hebben gedraaid heb ik mogen bijdragen aan het stroomlijnen van de onderstroom en bovenstroom bij de processen. Wat mij erg opgevallen is in mijn jacht naar het verhogen van procesprestaties, is dat de bovenstroom heerst binnen de organisatie. Het draait om resultaten. Snel resultaat boeken is belangrijk, maar niet per definitie ‘blijvend resultaat’ of het streven naar het beste resultaat.

In de vorige organisatie waar ik werkzaam was, trad ik in dienst na een reorganisatie. Vervolgens heb ik er zelf nog drie mogen meemaken. Met ‘de bovenstroom heerst’ bedoel ik dat reorganisaties procedureel goed plaatsvinden en de nieuwe organisatie is dan ook snel van kracht. Het organogram is getekend, de mensen zijn samengevoegd en een aantal belangrijke keuzes in dienstverlening zijn gemaakt. Eigenlijk ontstaat dus precies het tegenovergestelde van mijn wensbeeld: een overenthousiaste bovenstroom die zijn plannen ‘uitstrooit’ over de organisatie en die verwacht dat iedereen die zonder slag of stoot zal accepteren. Maar in mijn ervaring doet dat geen recht aan de betrokkenheid. Medewerkers worden voor een voldongen feit gesteld en hebben nauwelijks ruimte voor een eigen invulling. Terwijl de organisatie aan de andere kant in de dagelijkse praktijk wel zelfstandig meedenkende medewerkers verwacht.

Met de Lean projecten, waarbij we samen met de medewerkers vanuit de werkvloer de werkprocessen gingen verbeteren, heb ik bewust gezocht naar manieren om bewust contact te maken en hen uitgedaagd een eigen bijdrage te leveren. In het begin

tref ik daarbij zeker scepsis aan. Het is zeker niet zo dat Lean een instrumenteel wondermiddel is. Hoe rationeel onbetwistbaar Lean misschien wel is, het moet toch eerst zijn weg vinden in de praktijk. Gaandeweg krijgen medewerkers in de gaten dat ze een stem hebben en zelf invloed kunnen en mogen uitoefenen op het resultaat. Ze voelen zich gehoord en professioneel gewaardeerd. Dit heeft zonder meer een stimulerende en enthousiasmerende werking. Zij zijn immers de deskundigen die weten hoe het er echt aan toegaat. Door telkens de focus te leggen op de klant voor wie we de dienst leveren en hoe we deze dienst niet sneller, maar slimmer kunnen leveren, gaan we terug naar de basis en leggen we de link naar de visie. Op zo'n moment kunnen we afstand doen van de ingesleten patronen en nieuwe oplossingen aandragen waarin we geloven. De verbeteringen komen dan ook in co-creatie tot stand vanuit de medewerkers in de hele procesketen. Dit leidt tot acceptatie en succesvolle implementatie.

Met het meten van de resultaten van de verbeteringen die we doorvoeren, die zichtbaar verhoogde procesresultaten laten zien, ontstaat de wil om te veranderen. Het voelen van proceseigenaarschap komt ervoor in de plaats bij medewerkers; daarmee ook een cultuur van vertrouwen en continu willen verbeteren die samengaat met proactiviteit.

Na een aantal Lean Six Sigma projecten te hebben uitgevoerd, is me duidelijk dat er veel te weinig aandacht was geweest voor de zachte kant ofwel de onderstroom van de organisatie. Een gemiste kans als je bedenkt dat mensen het belangrijkste middel zijn voor een organisatie om haar doelstellingen te halen. Een metafoer die ik dan vaak gebruik: 'De wasmachine doet de was, maar het is nog steeds de mens die goed aan de knoppen moet draaien, zodat je een mooi resultaat hebt.' Ik focus nu veel meer op het aanwezige energieniveau, betrokkenheid en participatie. We doen een groter beroep op de aanwezige kennis. Dat is overigens niet gemakkelijk. Ook dat is een weg uitproberen, vallen en opstaan. Want per persoon, team, afdeling en project zul je toch telkens op zoek moeten naar de achterliggende drijfveren, de

beschikbare vaardigheden, de belangen die een rol spelen, om maar een paar zaken te noemen. Dergelijke factoren zijn voor elk project verschillend. Sleutelwoorden zijn wat mij betreft: aandacht, integriteit, gezamenlijkheid, objectiviteit en serieus nemen. Als je mensen in hun kracht wilt zetten moet je ze ook behandelen en faciliteren als professionals. Coaching is volgens mij vooral talentmanagement. Kwaliteit heeft tijd nodig om te beklijven. Het hoeft niet allemaal in één keer. Gewoon elke dag een stukje beter worden. Zo blijft het ook behapbaar.

De bovenstroom blijft belangrijk als facilitator van de verbetering. De bovenstroom is minder geschikt als generieke directieve methode. De specifieke behoefte uit de onderstroom bepaalt in hoeverre de bovenstroom effectief kan worden ingezet. Dat werpt zijn vruchten af. In termen van Lean Six Sigma: natuurlijk willen we rationele verspilling vermijden in de processen (het primaire doel van Lean). Maar waar je vooral voor moet waken is verspilling in de onderstroom. Denk hierbij aan: gebrek aan energie, acceptatie en loyaliteit. Je moet voorkomen dat talenten onbenut blijven en mensen niet in hun kracht worden gezet.

In een organisatie die echt resultaat wil halen, vind ik de medewerkers de VIPS, die ondersteund worden door de (talent)managers en waarbij de top vooral richtinggevend is.

Martin van Borselaer, senior projectmanager

Slechts een derde deel van alle projecten wordt succesvol op tijd en binnen budget afgerond (Standish Group CHAOS report). Het slagingspercentage is laag en tegelijkertijd zijn de belangen en de investeringen fors.

Logisch dat er een krachtige bovenstroom bestaat bij projecten. Het project wordt voortvarend opgestart met analyses en het opstellen van een projectplan. Als de opdrachtgever het plan goedkeurt wordt het project gecontroleerd en volgens plan uitgevoerd. Wat kan er nog fout gaan?

Helaas is de praktijk anders. Projecten zijn over het algemeen complex van aard en kennen een eenmalig karakter. Dat is ingebakken in de definitie van wat een project is: een tijdelijke organisatievorm om een nieuw product te maken. Een project is géén productieproces, waarbij elke keer opnieuw hetzelfde product wordt gemaakt volgens dezelfde eisen. Een project kan moeilijk terugrijpen op eerdere ervaringen en is daardoor minder voorspelbaar. Het projectplan, met een vastgesteld doel en een vastgesteld pad naar dat doel, verliest al snel zijn waarde als het niet tussentijds bijgesteld wordt. Of andersom, de ‘werkelijkheid’ wordt aangepast naar het vastgestelde plan, waardoor wel het plan gerealiseerd wordt, maar het project zijn waarde verliest.

Om de een of andere reden voert de bovenstroom de boventoon in projecten, terwijl er juist in de onderstroom veel wijsheid te vinden is. We ‘weten’ veel meer dan gezegd wordt. Er is veel verborgen kennis en ervaring te vinden in niet gedocumenteerde samenwerkingsvormen, in het praatje bij de koffieautomaat en in de mondelinge toelichting bij de overdracht van een document.

Het is mijn ervaring als projectmanager dat projecten succesvoller zijn als onderstroom en bovenstroom geïjkt zijn en blijven. Dat is een continu proces van luisteren in de onderstroom en dat terugvertalen naar de rationele bovenstroom van status,

planning en aanpak. Daarna vervolgens weer duidelijkheid creëren vanuit de bovenstroom met de nieuwe planning en een aangepast projectproces. Waar de ijking tussen onderstroom en bovenstroom niet plaatsvindt gaat het mis:

- Een omvangrijk veranderprogramma levert nieuwe bedrijfsprocessen en een softwareapplicatie op. Dit veranderprogramma werd volledig gevoerd in de bovenstroom vanuit de bekende ‘ivoren toren’. Na jaren werk was het systeem klaar, maar werd het systeem geweigerd door de productieafdelingen. Er was niet geluisterd naar hun behoeften. Ze waren niet meegenomen in het proces. Er was nog een jaar extra nodig om te komen tot een systeem dat geaccepteerd werd.
- Een opdrachtgever wil een project starten, maar heeft twijfels bij de haalbaarheid. De projectmanager is maanden bezig om elke keer een nieuw projectplan te maken om weer een nieuwe onzekerheid te adresseren in het plan. Na maanden wordt het plan eindelijk goedgekeurd, het realiteitsgehalte van het plan is echter bijzonder gering; het is een ‘papieren werkelijkheid’ geworden. Een betere aanpak was geweest de onzekerheid rechtstreeks te adresseren en het project in fasen uit te voeren, waarbij in de eerste fase gewerkt wordt aan het onzekere deel.
- Andersom komt ook voor. Een opdrachtgever heeft geen behoefte aan een plan. ‘Geen gedoe, regel het’ is de opdracht. Iedereen begint hard met werken, maar er wordt niet slim gewerkt door een gebrek aan regie. Veel ‘rework’ is nodig om deelproducten op elkaar te laten passen.
- Er is een complex systeem ontwikkeld volgens een vastgestelde architectuur, maar er blijven stabiliteitsproblemen optreden. Door het management wordt continu de oorzaak gezocht in verkeerd programmeren, gebruik of verkeerd beheer van het systeem. De architectuur moet goed zijn, want die is goedgekeurd door de leverancier van de software. De ontwikkelaars denken dat het aan de architectuur ligt, maar worden genegeerd. Na maanden werk en aanhoudende instabiliteit wordt toch geconcludeerd dat de architectuur aangepast moet worden.

- Een onervaren projectmanager heeft een project volledig volgens een gekozen projectmethodiek ingericht en is daarbij geen enkele bladzijde uit de methode vergeten. Hiermee heeft de projectmanager 100% grip op zijn project gecreëerd, maar de productiviteit is tot bijna nul gedaald. Iedereen ‘voelt’ het gebrek aan voortgang, maar uit projectrapportages is dat niet direct zichtbaar en de signalen worden niet opgepakt. Na enkele maanden is de positie van de projectmanager onhoudbaar geworden en wordt hij vervangen.

Het kan ook anders. Om werkelijkheid en theorie, om onderstroom en bovenstroom continu te iken is een iteratieve aanpak nodig. Mijn favoriete projectmethode is agile/scrum:

- In een vast ritme van een, twee of drie weken wordt een werkend deel van het eindproduct opgeleverd.
- Omdat het een werkend deel is van het eindproduct heb je binnen een iteratie alle disciplines aan boord en kun je maximaal kennis delen.
- Aan de start van elke iteratie stel je het plan op voor die iteratie. Aan het einde zie je wat er gerealiseerd is en stel je de ‘lessons learned’ vast. Theorie en werkelijkheid worden voortdurend geïkt, plannen en inzichten worden aangepast op basis van opgedane ervaringen en in de praktijk vastgestelde feiten.
- Moeilijke en risicovolle projectonderdelen kunnen snel getoetst worden.

De agile/scrum werkwijze kent wel zijn eigen uitdagingen. Bij een traditionele aanpak heb je (schijn)zekerheid omdat het hele projectplan van tevoren uitgewerkt is met een vastgestelde datum, scope en budget. Het is echter nog wel allemaal theorie en we weten allemaal hoe het in de werkelijkheid uitpakt. Een agile-project kent een empirisch karakter. De voortgang wordt afgeleid uit wat er eerder per iteratie is opgeleverd. Je weet van tevoren niet precies wat je aan het einde gaat krijgen, maar je hebt wel maximaal de gelegenheid om het project tussentijds bij te sturen naar het gewenste resultaat. Dat bijsturen is ook echt nodig omdat agile ook zichtbaar

maakt wat niet op orde is in de organisatieprocessen. Er 'ontstaan' opeens problemen die opgelost moeten worden.

Rationeel gezien is een agile-projectaanpak prima uitlegbaar. In de praktijk voelt het vooral bij de opdrachtgever erg onzeker. Er is minder houvast in de bovenstroom. Er moet voor een deel op feedback vanuit de onderstroom vertrouwd worden. Om een agile-project te starten en vol te houden zijn visie, moed en doorzettingsvermogen nodig. Vaak is een cultuuromslag nodig van directief aansturen naar meer samenwerking. Een geslaagd agile-project creëert in mijn ervaring een sneeuwbal-effect. De andere manier van denken en werken leidt tot veranderingen in de lijn. Onderstroom en bovenstroom zijn beter verbonden en de hele organisatie wordt effectiever.

Jan Bastiaenen, business controller/verandermanager

De balans tussen de onder- en bovenstroom – een weerbarstig onderwerp in de praktijk dat moeilijk vast te pakken is. Je zou ook kunnen zeggen dat het gaat om het evenwicht tussen controle en vertrouwen. Niet zelden blijven we steken in de bovenstroom omdat het concreter is, of wellicht toch niet? Vraag iemand eens om een organisatie uit te tekenen en je krijgt allerlei verschillende antwoorden. Het organigram is een bekende, andere mogelijke voorbeelden zijn een apenrots, of een machine, om er maar een paar te noemen. Het geeft aan dat mensen wellicht onbewust een eigen betekenis geven aan mensen en organisaties, die niet altijd overeen hoeft te stemmen met de opvattingen van de organisatie.

Bedrijven zijn in de 20ste eeuw enorm gegroeid. De vraag naar beheersbaarheid groeide even hard mee. Hoe groter de organisatie, hoe groter vaak de paarse krokodil van de bureaucratie. Het idee is dat door middel van regels het gedrag van mensen beheerst kan worden. De vele beurschandalen van afgelopen jaren laten een ander beeld zien. Mensen maken hun eigen afwegingen als basis voor de manier waarop men zich gedraagt. Dit leidt vaak tot starheid van handelen, mensen leveren hun autonomie en plezier in het werk niet graag in. En dat is lastig, want belanghebbenden van de organisatie rekenen op transparantie en betrouwbaarheid van het management. Het gevolg hiervan kan zijn: weer nieuwe regels als mogelijke oplossing voor nieuwe risico's. De regels worden steeds dominanter, en de prestatie als doel dreigt uit beeld te raken. Dat is jammer!

Er zijn organisaties met meer dan 5000 administratieve beheersmaatregelen om in control te zijn. Telkens wanneer gerapporteerd moest worden over de resultaten verkrampde de organisatie omdat veel van deze beheersmaatregelen gevolgd moeten worden. De maatregelen voelden als een molensteen om hun nek. Je kunt immers nooit helemaal in control zijn. Gevolg: een hoge mate van schijnzekerheid en slechts een beperkte mate van echte grip. Natuurlijk voel je op je klompen aan dat al deze extra beheersmaatregelen niet optimaal zullen bijdragen om zaken beter voor elkaar te krijgen.

Maar hoe dan wel?

Er zijn vele wegen die naar Rome leiden, maar persoonlijk ben ik gecharmeerd wat Wouter 't Hart hierover heeft geschreven in zijn boek "Verdraaide Organisaties". Onderstaand beschrijft hij kernachtig wat er gebeurd als er te eenzijdig op regels wordt gestuurd.

In grotere organisaties worden regels en procedures vaak opgesteld door professionals op aparte afdelingen die beschikken over een sterk inhoudelijke kennis. Het doel van de regels is om risico's te beperken en betrouwbaarheid te waarborgen. Maar het is de vraag of er voldoende aandacht is voor de gevoelens, plezier en beleving van de mensen die met deze regels dag in dag uit moeten werken. Het eigenaarschap wordt op deze manier bij deze mensen stapje voor stapje uitgehold; wat uiteindelijk overblijft is volgzzaamheid.

Er wordt simpelweg van uitgegaan dat alles wat op papier in regels en procedures is opgeschreven, door mensen wordt begrepen en uitgevoerd zonder enig voorbehoud. We zullen dus niet alleen naar de regels en procedures moeten kijken, maar ook naar de betekenis die hieraan gegeven wordt door alle betrokkenen om een en ander in de praktijk werkend te krijgen. Gebeurt dat niet, dan komt de nadruk bij de medewerker te liggen op eigen veiligheid: zolang ik voldoe aan de regels kan niemand mij wat maken, is dan de gedachte. Of soms gaat het nog een stapje verder: hoe kom ik zo snel mogelijk van deze regels af? Hierdoor denken medewerkers niet meer voldoende na, leggen zich neer bij het systeem, en geven het op. De jacht op prestatie resulteert uiteindelijk in een slechtere dienstverlening, die uiteindelijk ook de financiële cijfers begint te beïnvloeden.

Ik schets het allemaal opzettelijk een beetje zwart-wit om zaken scherp neer te zetten, de praktijk is natuurlijk genuanceerder. Er gaat veel goed, maar in de hang naar controle komt het meer dan eens voor dat regels belangrijker zijn dan mensen. De oplossing zit altijd in de dialoog tussen de maker en de gebruiker van de regel om ervaringen te delen, en oplossingen te ontwikkelen. Een gezamenlijke betekenis dus.

Als oplossing kun je denken aan verschillende aangrijpingspunten:

- Start een dialoog met betrokkenen en ga uit van een gedeelde verantwoordelijkheid voor het probleem. Creëer draagvlak en samenwerking. Niet altijd gemakkelijk, maar wel noodzakelijk.
- Bespreek welke situaties echt 100% beheersbaarheid vragen en waarom dat dan noodzakelijk is. Probeer zo veel mogelijk automatisering toe te passen waar medewerkers geen last van hebben.
- Stem af op hoofdlijnen en begrijp elkaar. Maak ambities bespreekbaar en stem af welk gedrag dat van betrokkenen verlangt. Hierdoor komt de focus te liggen op de dagelijkse praktijk. De slag van inzicht naar gedrag dus en pas het principe high trust / low tolerance toe waar mogelijk.
- Is het echt nodig om overall regels voor te bedenken? Vaak is dat niet nodig als je elkaar echt begrijpt en mensen vanuit hun hart hiernaar handelen. Zijn regels nodig, leg de noodzaak ervan dan uit en toets de werking ervan in de praktijk.
- Zoek de oplossing niet altijd bij de ander, maar wees ook bereid om zelf veranderingen door te voeren.
- Probeer bij de opstelling van regels niet alleen inhoudsgericht te werk te gaan, maar ook oog te hebben voor de variatie die in de praktijk altijd voorkomt. Communiceer, in plaats van op te stellen.
- Dit zijn mogelijke oplossingen die handelen over het aanbrengen van balans tussen de boven- en onderstroom om elkaar beter te gaan begrijpen, en beheersing effectiever vorm te geven. Eigen inzicht in opvattingen over de samenhang tussen de boven- en onderstroom helpt om stappen vooruit te maken met werkbare oplossingen voor beheersproblemen.

Conclusie

Organisaties moeten tegenwoordig steeds transparanter worden om te kunnen voldoen aan de eisen die de maatschappij aan ze stelt. Een andere trend is dat bedrijven steeds complexer worden door verdergaande specialisatie om productiviteit constant

te laten groeien. De praktijk van alledag heeft ondertussen uitgewezen dat steeds meer organisaties als antwoord hierop hun toevlucht zoeken in goedbedoelde bureaucratie. Een begrijpelijke oplossing in de strijd om efficiëntie, maar kan niet los gezien worden van het ontwikkelen van de zelfredzaamheid en volwassenheid van medewerkers als tegenwicht. Dit is de precaire balans tussen onder- en bovenstroom of top-down en bottom-up om zaken écht werkend te krijgen.

Lenne Huisman, Verandermanager

Is veranderen kunst of kunde?

Als manager bij (onder meer) de divisie Infrastructuur van Nederlandse Spoorwegen en een groot Energiebedrijf ben ik in de periode 1993-2003 nauw betrokken geweest bij omvangrijke reorganisaties. Door nieuwe (Europese) regelgeving en nieuwe marktomstandigheden moest er veel veranderen bij deze organisaties. Bij beide moest er een scheiding tussen de uitvoering/levering en (beheer van) de netwerken worden doorgevoerd. De noodzaak tot meer marktconforme prestaties en – daarmee samenhangend – kostenbesparingen en reductie van arbeidsplaatsen waren daarbij een centraal thema. In deze, voor de betrokken organisaties en medewerkers zeer ingrijpende, perioden heb ik veel geleerd over de aanpak van veranderingen. Nieuwe managers, met ervaring ‘uit de markt’, die direct en kordaat leken in te grijpen, liepen vaak snel vast. Veel onrust en chaos achterlatend dropen ze vaak gedesillusioneerd af. Waarom? Het contact met de onderstroom wordt al gauw overgeslagen. Snel veranderingen doorvoeren bleek geen kunst, maar deze beheerst laten verlopen én daarbij ook structurele prestatieverbeteringen realiseren, des te meer. Mijn ervaring is echter dat dit geen kunst, maar gewoon een kunde is als je je als manager bewust bent van wat je doet. Door te beseffen dat een verandering nooit 1-dimensionaal is, maar meerdere aspecten heeft die met elkaar samenhangen en elkaar versterken, is al een eerste grote stap gemaakt. Een eenvoudig denkmodel, dat me altijd goed heeft geholpen bij het doorvoeren van veranderingen, gaat uit van 4 dimensies: de organisatie, het systeem, de processen of de cultuur. In de genoemde organisaties werd vooral de organisatie(structuur) grondig aangepakt en werd zowel een exploitatie-/leveringsbedrijf als een netbeheerder gevormd met nieuwe besturingsmodellen, structuren en managementposities. Door te beseffen dat dit (ook) ingrijpende gevolgen heeft voor de processen, de systemen (waaronder de IT) en – vooral ook – de mensen en deze in samenhang aan te pakken konden de veranderingen beheerst, en stap voor stap, worden doorgevoerd.

Maar deze veranderingen hadden ook andere dimensies. De doelen en veranderplannen ('bovenstroom') kwamen vooral uit de top van beide organisaties (en hun strategische adviseurs). Deze hadden grote impact op de 'operatie', die hier veel moeite mee had en hier dus de nodige weerstand tegen had ('onderstroom'). Dit alles werd gekanaliseerd via het vertegenwoordigend overleg (ondernemingsraad). Dit leek een klassiek 'top-down' geval, maar het lag in de praktijk een stuk genuanceerder. Zo bleken juist conservatieve bestuurders een groot struikelblok te vormen bij noodzakelijke veranderingen en waren het alerte en vakkundige operationele managers en medewerkers die scherp zagen waar ingegrepen kon worden. Juist door deze mensen al vroeg in het veranderproces (bij de structuur- en procesfase) een duidelijke stem te geven bij de invulling van de plannen werd draagvlak voor de veranderingen als het ware al 'ingebakken' en werd het eenvoudiger deze door te voeren. Ook bij deze veranderingen vormden de managers de sleutel voor succes. Door nieuwe, vaak jonge managers uit eigen geledingen te selecteren op sleutelposities die oog hadden voor de noodzaak en invulling van de veranderingen, werd veel potentiële weerstand weggenomen. First connect, then act is hier zeker op zijn plaats. De inzet van zowel managementtalent als talentmanagement zorgde voor de belangrijke verbinding tussen de bovenstroom en onderstroom. Feitelijk staat dit voor het opwekken van het benodigde energieniveau in termen van kennis, kunde en attitude.

Ten slotte bleek ook bij deze organisatieveranderingen het grote belang van het meten en communiceren van de prestaties, zowel aan het begin van het veranderproces (met 0-metingen en vaststellen van de 'gap' ten opzichte van de markt) als na elke fase in het veranderproces. Als je weet waar je staat, kun je een volgende stap in de goede richting zetten. Voordat je verder gaat is het zinvol om eerst weer een connect-moment te hebben voordat je verder gaat met de actie.

De grote veranderingen bij de NS Infra en het energiebedrijf hebben de basis gelegd voor de succesvolle beweging van beide organisaties van overheid/monopolie naar de markten waarin zij nu opereren.

Conclusie

Mijn ervaring is dat veranderen vraagt om kunde in plaats van een kunstje. Als manager moet je je continu bewust zijn van wat je doet. De spanningsvelden, dilemma's en belangen in de onderstroom zijn vaak aanzienlijk. Als specialist je intrede maken en denken dat je direct kunt doorpakken werkt meestal averechts. Je zult eerst contact moeten maken met de mensen die het moeten doen. Je zult eerst vertrouwen moeten winnen, de mensen laten zien dat jij hen begrijpt en dat je het beste met hen voor hebt. Overigens zit hier ook wel weer een grens aan. Je moet voorkomen dat je één van hen wordt, anders heb je niet meer de vrijheid om onafhankelijk en/of onpartijdig te kunnen ingrijpen. Verder is connect & act geen eenmalige exercitie. Het is een continu proces. De onderstroom is behoorlijk grillig. Dit vraagt om de kunde om de veranderingen in de onderstroom te signaleren en erop in te springen. Het is nog beter als je als verandermanager kunt anticiperen. Voor mij is het contact echt gelukt als de goede verhouding met medewerkers blijft bestaan ondanks mogelijk verlies van de functie of baan. Dat is me meerdere keren 'gelukt' en geeft misschien nog wel de meeste voldoening dat je als (verander)manager je werk goed/zorgvuldig hebt gedaan.

René Ritmeijer, directeur Zi-Online! en initiatiefnemer 010Works

De wil om te winnen is het vermogen om vanuit het perspectief van de goede dingen de dingen goed te doen. De dingen goed doen of handelen kun je beschouwen als de uitdrukking van wat je wilt. Maar eigenlijk is de dingen goed doen niet voldoende. Je zult de dingen buitengewoon goed moeten doen om te overleven in een markt van volkomen concurrentie die voortraast als een wervelwind door het economisch landschap.

In de huidige markt kun je je als ondernemer niet permitteren om maar wat aan te rommelen. De klant van vandaag is mondiger en beschikt via social media over genoeg middelen om ongenoegen aan een breed publiek kenbaar te maken. De dingen moeten gewoon buitengewoon goed worden gedaan.

De afgelopen jaren is vanuit dit besef de aandacht voor de dingen goed doen enorm toegenomen. Dit heeft zich vertaald in een bovenmatige aandacht voor rationele modellen en methoden. Gekscherend zou je hen die zich hieraan 'schuldig' maken Excelmanagers kunnen noemen. Welkom in de Excel-hel als ze geheel op zichzelf komen te staan los van de realiteit. Een bedrijf verandert dan in een virtualiteit en komt op zichzelf te staan op grote afstand van de klant. De banken zijn een dankbaar voorbeeld. Voor hen geldt dat de kaart het landschap is geworden... het beeld van het papier is leidend, de realiteit lijdend onder verminderde aandacht voor afstemming, voor de goede dingen. Wil je winnen, dan moet je weten wat je wilt. Dit komt tot uiting in een evenwicht tussen afstemming en opbrengsten, opbrengsten en afstemming. Beide zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden, zoals Chronos en Kairos, zoals bovenstroom en onderstroom.

De uitdaging is om de tempi van Chronos en Kairos bij elkaar te brengen. Prachtige prestaties ontstaan als bovenstroom en onderstroom in cadans zijn. Dit is heel lastig omdat beide niet alleen verschillen in verschijningsvorm, maar ook in ritme.

Chronos is een figuur uit de Griekse mythologie. Hij is de personificatie van de lineaire, meetbare tijd, die staat voor continuïteit. Hij stamt af van de oergod Chaos en wordt meestal voorgesteld als een oude man met een lange grijze baard.

Chronos kent als tegenhanger de figuur Kairos, de jongste zoon van Zeus, die – als de godheid van het geschikte moment – de personificatie is van een tijdsbegrip, dat haaks staat op de chronologie. Het is een innerlijke tijdsbeleving, die de kloktijd tijdelijk onderbreekt. Kairos biedt kansen voor een doorbraak, voor vernieuwing, schoonheid, inzicht en daadkracht. Aandacht, rust en concentratie zijn de belangrijkste voorwaarden die iemand kan vervullen om een kairotisch ogenblik te ervaren. Kenmerkend voor de beleving ervan is, dat men achteraf geen idee heeft van de (meetbare) tijdsduur. - Bron: Wikipedia

Maar de vraag blijft hoe je dat dan doet. In de praktijk van Zi! begeleiden wij organisaties en ondernemers die willen groeien. Voor hen ontwikkelen we Formats4Growth. Onze filosofie is dat te doen vanuit de mogelijkheden van het bedrijf en de mensen en een evenwicht van de bij hen aanwezige vermogens (materieel vermogen, commercieel vermogen, socialisatievermogen en denkvermogen). Samen vormen zij de middelen die je nodig hebt om je kansen te benutten.

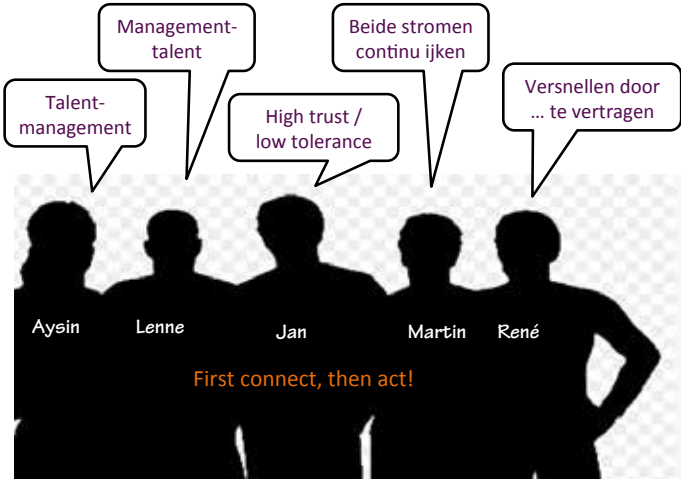
Samen met de klant zoeken wij naar de verschijningsvorm (articulatie; weten wat je precies wilt en begrijpen; de betekenis begrijpen van je verlangens) en stemmen daar de processen, gedrag en vaardigheden op af. De modellen als een balans tussen bovenstroom en onderstroom. Wij doen dit door eerst te vertragen in de onderstroom. Zie het als een stroomvertraging! Voor veel klanten voelt dit onwennig en tegenstrijdig ten opzichte van hun gevoel. Ze willen namelijk allemaal snel, sneller, snelst. Het werkt eigenlijk net als zo'n pull-back autootje. Je trekt het autootje naar achteren, je vertraagt en het motortje windt zich op, klaar om te versnellen... Zodra je het wagentje loslaat dan schiet ie vooruit. Klaar om de race te winnen.

Conclusie

De essentie van het verhaal is dat de wil diep verscholen ligt achter een berg van maatschappelijk gewenste antwoorden en beelden. Je moet je best doen om hem bloot te leggen, want wil je echt winnen, dan zul je dat vanuit je wezen moeten doen. Vanuit de kern vinden we de nuance en het juiste gedrag om als winnaar uit de strijd te komen.

Kernwoorden

HIGHLIGHTS



Endstory: de jacht op het paard

Nu dit verhaal als opvolger van *De jacht op prestatie* is afgerond, is het tijd voor reflectie. In de jacht refereer ik bij de intro van hoofdstuk 10 aan *De creatiespiraal* van Marinus Knoope: *Wensen zijn voorgevoelens van hetgeen je in staat bent te realiseren*. Twee begrippen uit de creatiespiraal blijken nog steeds belangrijk. Op de eerste plaats ‘geloven’. Geloven is ja zeggen tegen de eigen wensen. In dit geval mijn wens een denkkader te bieden om de onderstroom en bovenstroom op elkaar af te stemmen. Op de tweede plaats ‘volharden’ en ‘ja’ zeggen tegen de opdracht die je begonnen bent. Zelfs als het geloof tijdens het volharden vaak op de proef wordt gesteld. Maar als je er zelf al niet in gelooft, hoe kun je dan ooit anderen in jouw idee laten geloven?

Op basis van geloven en volharden is de jacht geëvolueerd tot ‘Business in flow!’. Voor de moraal erachter ga ik terug naar het tijdperk van Michelangelo. Iemand vroeg hem hoe hij het toch voor elkaar had gespeeld om uit een stuk steen een prachtig paard te beeldhouwen. Het briljante antwoord van Michelangelo luidt: ‘Het paard zat er al in. Ik heb gewoon alles weggekapt wat geen paard is.’ Terugblikkend besef ik dat het paard ook al in de jacht zit. Maar geleidelijk voelt het als een paard met twee kamelenbulten en een slurf. Het vervelende is natuurlijk dat het juist die zaken zijn dat de aandacht van het paard afleidt. Zoals beeldhouwen vooral kappen is, zo is schrijven als schrappen. Met een kleine 10.000 woorden minder, heb ik veel meer ruimte gegeneerd om het paard ook een volwaardig paard te laten zijn.

De moraal van het verhaal gaat verder. Als je bestaande organisaties bewust observeert, zie je misschien het spreekwoordelijke paard. Tenminste, als je niet afgeleid wordt door alle zaken die geen paard zijn. Organiseren is het elimineren van alles dat geen paard is. De zoektocht naar prachtige prestaties noem ik met een knipoog naar mijn vorige boek ‘de jacht op het paard’. Als je het paard weet te ontdoen van zijn keurslijf, laat bewegen en groeien tot een volbloed komt de volle potentie van de organisatie tot leven. Want zonder leven is er geen flow. Mijn missie is geslaagd als ik je met dit boek weet te inspireren en kader biedt om er een mooi paard van te maken.

Bronnen

Het idee achter de onder- en bovenstroom in de zes organisatiefasen heb ik in de loop der jaren geleidelijk ontwikkeld op basis van mijn praktijkervaringen. Je hebt deze kunnen zien in mijn eerste boek *De jacht op prestatie*. Sinds het uitkomen van 'de jacht' is de manier waarop ik het verhaal vertelde in de workshops geleidelijk aan veranderd; dat heeft uiteindelijk geleid tot het connect & act-idee. Verder heb ik het verhaal toegankelijker gemaakt en meer richting gegeven (dat was de bedoeling althans). De beschreven cases zijn allemaal echt. Ik vond het niet nodig voor dit verhaal alles en iedereen met naam en toenaam te noemen. Wel vind ik het nodig nog een aantal bronnen te vermelden die dit verhaal gecompleteerd hebben:

- De definities voor de onderstroom en bovenstroom zijn deels ontleend aan Rob van Es in zijn boek *Veranderdiagnose*. Ik vond geen manier om het beter uit te drukken. Met de D-, E- en W-factor heb ik praktische herkenbaarheid aangebracht.
- De kwaliteitsinterviews waarvan fragmenten terugkomen in deel 1 heb ik gehouden voor de Nieuwsbrief *Kwaliteit* van Uitgeverij WEKA. Met dank aan Gilian Goudberg, Hugo Christiaan van der Molen, René Ritmeijer en Suzan Strang voor hun inspirerende visies op kwaliteit. Soms verfrissend en soms geniaal in hun eenvoud.
- De soft controls in deel 4 zijn geïnspireerd door de primaire soft controls van Muel Kaptein en het boek *Auditen van soft controls* van Rob de Heus en Maarten Stremelaar. Feitelijk heb ik beide ideeën met elkaar gecombineerd tot één nieuw idee. Voor de kennisbank *Kwaliteit* van Uitgeverij WEKA heb ik het artikel 'soft controls' geschreven. In dit artikel introduceer ik ook de volgende controltypes: ticht, loose, hard en soft controls. Je kunt het lezen en/of downloaden op <http://soonston.wordpress.com/>. Op deze site vind je meer gepubliceerde artikelen van mijn hand.
- Het businessmodel deel 4 is ontleend aan www.newbusinessmodelgeneration.com; een mooi model naar aanleiding van een proefschrift van Alexander Osterwalder. In de context van dit boek is dit een uitstekend voorbeeld van hoe een feitelijke bovenstroomvisualisatie gebruikt kan worden om op een zeer creatieve manier

contact te maken met de onderstroom. En zodanig dat het bovenstroomresultaat wordt versterkt.

- In deel 5 heb ik lezers en workshopdeelnemers aan het woord gelaten. Het is gewoon interessant wat zij in de praktijk tegenkomen en hoe zij handelen in de praktijk als het gaat om onder- en bovenstroom. Belangrijker dan het strikt toepassen van een model is het bewustzijn rondom beide stromen en er in de praktijk op een creatieve manier mee spelen. Mijn dank gaat uit naar, in alfabetische volgorde, Jan Bastiaenen, Martin van Borselaer, Aysin Cav, Lenne Huisman en René Ritmeijer.
- In deel 4 heb ik ook nog expliciet een aantal boeken genoemd als waardevolle aanvulling op dit verhaal. Zeker als het gaat om beïnvloeding van de onderstroom. Moraal van deze aanvulling: het specialistenwerk (en beïnvloeding is specialistenwerk) moet je aan de specialisten overlaten.

Stel dat je in staat zou zijn om remmende routines via gedurfde gedachten en aansprekende acties te transformeren in een fantastische flow? Het kan!

Business in flow! ontstaat als de onderstroom en bovenstroom van een organisatie op een logische en krachtige manier met elkaar samenwerken. De bovenstroom geeft aan waar je organisatie voor staat inclusief de middelen en methoden om dit te bereiken. De onderstroom wordt bepaald door wat de medewerkers intrinsiek beweegt. Beide stromen zijn onmisbaar, maar beide stromen zijn verschillend in dynamiek en tempo.

Business in flow! gaat daarom in op:

- . De kenmerken van de onder- en bovenstroom
- . Hoe ze met elkaar samenwerken
- . Hoe je dit alles in de praktijk kunt toepassen.

Ton Soons verandert je kijk op organisaties en geeft direct praktische inspiratie voor meer flow en invloed.

'Business in flow! legt feilloos bloot waarom mijn bedrijf succesvol is.' – Marc Gelissen, partner Bizzscope
'Out of the box. Verfrissend. Een unieke gedachtenlijn.' – Rob de Heus, kerndocent



ISBN 978-94-91918-09-4



Uitgeverij Quist
www.quist.nl



www.bizzky.nl