

# Business in flow!

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](mailto:info@quist.nl)

[www.quist.nl](http://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  
Omslagfoto: Jeanette Meier Kamer  
Eindredactie: Peter van der Horst

Copyright © november 2014 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.

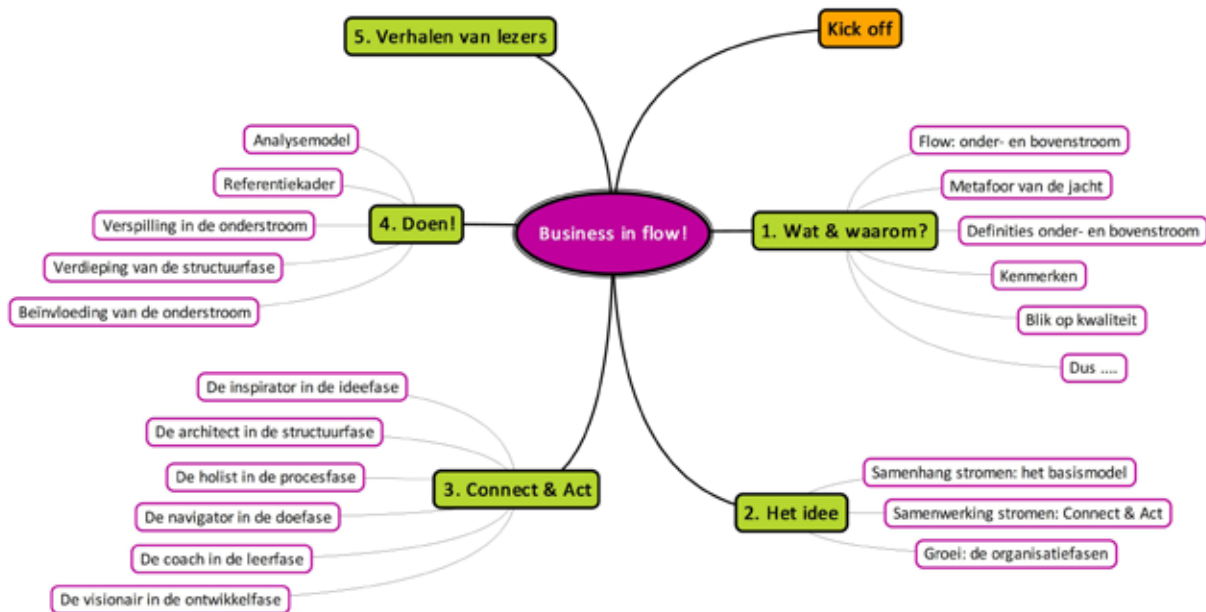
Ton Soons

# 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 statuus 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](http://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!*

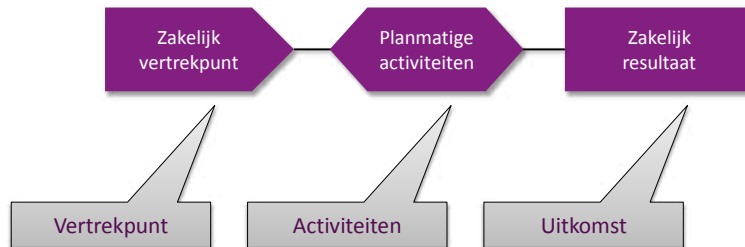
### *Stap 3: Groei*

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:

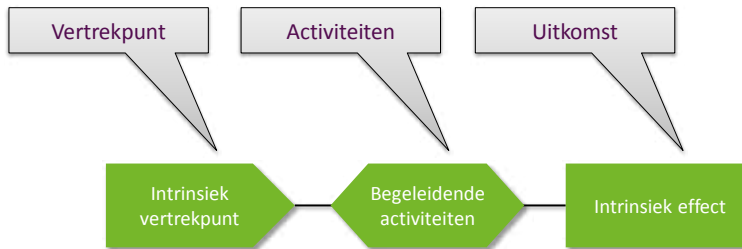
- vertrekpunt: een rationeel startpunt waarom we iets gaan doen
- dynamiek: een rationeel activiteitenplan om doelen te bereiken;
- uitkomst: de gerealiseerde eindsituatie in termen van zakelijke resultaten.



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.



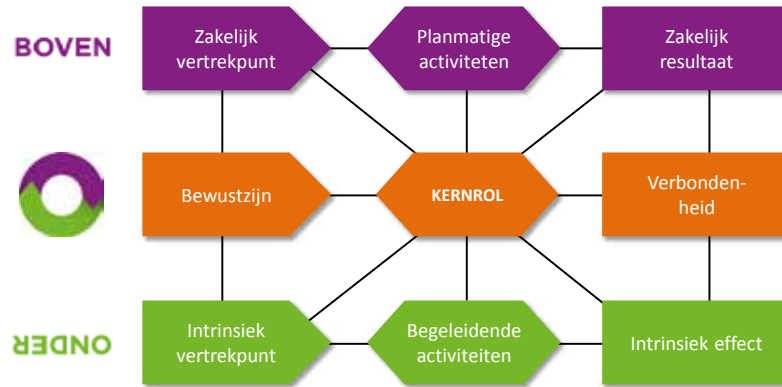
In deel 1 zien we dat beide stromen een eigen dynamiek hebben. Dat gegeven vraagt om een verbindende schakel nodig om de karakteristieke verschillen tussen beide stromen in goede banen te leiden. Als bijvoorbeeld de bovenstroom qua tempo flink voorligt op de onderstroom, dan is het logisch om binnen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





*Business in flow!* geeft een canvas om bevlogen krachtige resultaten te realiseren. Het geeft inzichten en inspireert tot gedurfde ideeën. De rode draad voor het verkrijgen van flow is de subtiele balans tussen bovenstroom en onderstroom. De bovenstroom geeft aan waar uw 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 ze zijn verschillend in dynamiek en tempo. Een goede balans geeft uw organisatie krachtige impulsen. Onbalans leidt tot stroperigheid. Prachtige prestaties zijn zeker maakbaar, maar zelden afdwingbaar.

Ton Soons toont daarom hoe beide stromen logisch met elkaar worden verbonden, samenwerken en zich ontwikkelen. U krijgt zo een bruikbaar en praktisch kader om uw business in een flow te brengen.

*Business in flow!* is een aanrader voor veranderaars, teambuilders, managers, ontwerpers, auditors en iedereen die streeft naar flow.



ISBN 978-94-91918-09-0



Uitgeverij Quist  
[www.quist.nl](http://www.quist.nl)



[www.businessinflow.org](http://www.businessinflow.org)