

# BLOG

## Onderstroom

*Jan Willem Taams*



### GESPREK

Onderstroom wordt in de natuur gedefinieerd als stroming, onder de bovenste laag van het water, indien deze in richting en/of snelheid duidelijk afwijkt van de bovenstroom. In managementliteratuur, in organisaties en in de samenleving heeft het begrip ook betekenis gekregen. Opvallende metaforen worden gebruikt voor deze onderstroom, zoals veenbrand, vulkaan op uitbarsten en zeebeving die een tsunami veroorzaakt. De onderstroom wordt daarmee als bedreigend getypeerd. Dit komt doordat leidinggevend vaak niet zo goed weten wat zij er mee aan moeten. Ze vinden het onderwerp niet concreet genoeg en ingewikkelde hoofdbreken worden vaak ervaren. Praten over de bovenstroom in de verschijning van doelen, visie, missie, strategie en (financiële) resultaten is prima te doen. Het goede gesprek over de onderstroom is lastiger. Waarom is dat, hoe kan dat veranderen en wat is er nodig om de onderstroom op een goede manier te benutten?

### ONMACHT

Vaak heeft het ontbreken van het goede gesprek over de onderstroom te maken met een ongezonde groepsdynamiek. Daardoor vinden mensen het moeilijk om te zeggen wat ze echt denken en vinden. In vertrouwelijke één op één gesprekken kan het nodige worden gedeeld. Datzelfde ook uitspreken in een team is een stap die in veel gevallen wordt vermeden. De anonieme brieven die managers van ABNAMRO naar bestuur en toezichthouders van deze organisatie hebben gestuurd zijn daarvan een opvallend voorbeeld. Briefschrijvers voelden zich blijkbaar niet veilig genoeg om hun zorgen via de

reguliere kanalen te uiten. De dreigende taal van de bestuurskamer als reactie op de anonieme brieven was typerend voor de bestuurlijke onmacht over de onderstroom in de eigen organisatie. Dat is een gemiste kans, want inspiratie, innovatie en creativiteit komt regelmatig voort uit de onderstroom. Met een andere benadering van de onderstroom kunnen organisaties beter ontwikkelen.

### DOORGANG

In de onderstroom zijn normale zaken te vinden zoals emotie, intentie, motivatie, waarden, drijfveren en zingeving. Ook zijn daar overtuigingen, geheimen en trauma's aanwezig. Eigenlijk alles wat effect heeft op het functioneren van de organisatie en daarmee invloed kan hebben op de resultaten, maar wat niet direct zichtbaar is. Als leidinggevend beter inzicht willen krijgen in de onderstroom heeft de organisatie iemand nodig die de onderstroom aanvoelt en daar middenin durft te staan. Dit kan door een vertrouwenspersoon aan te stellen die de onderstroom door de organisatie bespreekbaar maakt. Ook systemisch werken helpt bij het blootleggen van de onderstroom. Een moedig bestuur maakt hierin keuzes die bijdragen aan de verbinding tussen de bovenstroom en de onderstroom. Bij die verbinding gebeuren interessante dingen. Daar zijn de doorgangen te vinden die leiden tot nieuwe successen. Niet iets om bang voor te zijn, meer iets om de deuren en ramen voor open te zetten.