DE ONDERSTROOM

Wat onder de oppervlakte de verandering drijft

nzym

Hoe kun je omgaan met de onderstroom

De onzichtbare krachten in de onderstroom

Wanneer we het hebben over verandering in organisaties, richten we ons vaak op de zichtbare aspecten: processen, structuren, strategieën. Dit is het topje van de ijsberg, dat wat we gemakkelijk kunnen benoemen en meten. Maar onder de oppervlakte speelt een andere dynamiek: de onderstroom.

Dit zijn de onzichtbare krachten die grote invloed uitoefenen op het succes of falen van veranderingen, zoals de onuitgesproken verwachtingen, emoties, gewoonten, en ongeschreven regels. De vraag is: hoe kun je als leider of veranderaar effectief omgaan met deze onderstroom om duurzame verandering te realiseren?

Wat is het en waarom is het belangrijk?

De onderstroom bestaat uit alle onzichtbare factoren die de dagelijkse gang van zaken in een organisatie beïnvloeden. Denk aan de manier waarop mensen met elkaar communiceren, de (onuitgesproken) overtuigingen die ze hebben over wat wel en niet kan, en de onbewuste dynamieken die spelen in teams en afdelingen. Dit zijn vaak de aspecten waar niemand echt over praat, maar die wel voelbaar zijn. Ze manifesteren zich bijvoorbeeld in weerstand tegen verandering, passief-agressief gedrag, of in het feit dat bepaalde mensen altijd de besluitvorming lijken te domineren.

Herken je in jouw organisatie situaties waar er een verschil is tussen wat er officieel wordt afgesproken en wat er daadwerkelijk gebeurt? Wat voel je in de onderstroom?

Als deze onderstroom niet erkend en aangesproken wordt, zullen zelfs de best ontworpen veranderingen vastlopen. Want de formele kant van verandering - nieuwe processen, strategieën, structuren - kan pas echt effectief worden als de onderstroom er in meebeweegt. Verandering komt niet alleen door het aanpassen van systemen; het vereist het aangaan van de gevoelens, overtuigingen, en (on)uitgesproken regels die mensen in een organisatie onbewust hebben omarmd.

Hoe speel je met de onderstroom

Om effectief te spelen met de onderstroom, is het belangrijk dat je deze eerst herkent en erkent. Dat vraagt om observatie, luisteren, en het stellen van de juiste vragen. Je kunt bijvoorbeeld patronen opmerken in hoe teams samenwerken, hoe beslissingen genomen worden, en waar spanningen zitten. Waar voelt het alsof er iets niet klopt? Welke gesprekken worden vermeden?

Hier zijn drie manieren om de onderstroom in jouw organisatie te herkennen en ermee aan de slag te gaan:

1. Luister naar wat niet gezegd wordt.

Vaak zit de onderstroom verstopt in wat mensen niet uitspreken. Dit kunnen spanningen zijn die iedereen voelt maar niemand benoemt, of gevoelens van onzekerheid over een verandering die worden weggelachen. Door actief te luisteren naar wat er níet gezegd wordt, krijg je een beter beeld van de onbewuste dynamieken in jouw organisatie.

Denk eens terug aan een recente vergadering of project waar iets niet helemaal lekker liep. Welke onderwerpen werden bewust of onbewust vermeden? Welke gevoelens werden onderdrukt?

2. Observeer ongeschreven regels

Iedere organisatie heeft ze: de ongeschreven regels die bepalen hoe mensen zich gedragen. Deze regels worden zelden uitgesproken, maar iedereen weet dat ze er zijn. Misschien is er een onuitgesproken regel dat je nooit het management bekritiseert, of dat je altijd 'ja' zegt op een verzoek, zelfs als je het er niet mee eens bent. Het doorbreken van deze gewoontes is essentieel om verandering mogelijk te maken.

Kun jij in jouw organisatie enkele van deze ongeschreven regels benoemen?

3. Creëer ruimte voor open gesprekken.

Een van de krachtigste manieren om de onderstroom aan te spreken, is door ruimte te maken voor open en eerlijke gesprekken. Dit zijn momenten waarop mensen vrijuit kunnen praten over hun zorgen, twijfels, en ideeën. Dit kan soms ongemakkelijk zijn, maar het is essentieel om echt inzicht te krijgen in wat er speelt. Het creëren van een veilige ruimte waarin mensen zich gehoord en gezien voelen, is een voorwaarde om de onderstroom in beweging te brengen.

nzym

De onderstroom

Waarom spelen met de onderstroom leidt tot duurzame verandering

Als je leert spelen met de onderstroom, open je de weg naar duurzame verandering. Dit betekent niet dat je de formele structuren en processen moet negeren, maar dat je die aanvult met een diepe aandacht voor de verborgen krachten die daaronder liggen. Een verandering die aansluit bij de onderstroom heeft veel meer kans van slagen, omdat je werkt met de werkelijke emoties en overtuigingen van mensen, in plaats van daar tegenin te gaan.

In de praktijk betekent dit dat veranderingen minder weerstand oproepen, omdat mensen zich gehoord en begrepen voelen. Ze voelen dat er rekening wordt gehouden met hun onderliggende zorgen en overtuigingen, waardoor ze eerder bereid zijn mee te gaan in het veranderingsproces. Dit maakt dat veranderingen niet alleen sneller worden doorgevoerd, maar ook duurzamer zijn op de lange termijn.

De eerste stap: erken de onderstroom in jouw organisatie

De eerste stap om met de onderstroom te werken, is simpel: erken dat hij er is. Dit vraagt om een verschuiving in denken. Niet langer kijken we alleen naar de zichtbare kant van veranderingen, maar ook naar wat er onzichtbaar gebeurt. Het is een stap die moed vereist, want de onderstroom kan soms confronterend zijn. Maar door deze stap te zetten, open je de deur naar diepgaande, duurzame verandering in jouw organisatie.

In mijn boek Met sprongen voorwaarts, verschenen bij Boom in 2025, ga ik dieper in op hoe je het kompas kunt gebruiken om jouw organisatie naar duurzame groei te leiden. Het kompas is een belangrijke houvast in het systemisch versnellen van verandering. In het boek deel ik praktische handvatten en inzichten om ambitie, focus, impact en dynamiek in balans te brengen. Of je nu leiding geeft aan een team of een hele organisatie, Met sprongen voorwaarts biedt concrete strategieën om echte vooruitgang te boeken. Benieuwd hoe jij met je organisatie quantum leaps kunt maken? Het boek is verkrijgbaar bij uitgeverij Boom en in de boekhandel.