

## *Systems for the Strategic Self*

De beslissing leek een overwinning. De metric verbeterde, het dashboard kleurde groen, het team voelde zich competent. Toen kwam de rekening ergens waar je niet keek: de marge van een partner stortte in, een toezichthouder opende een onderzoek, een klantsegment liep weg. De winst die je in maand één vierde, werd de verrassing die je in maand vier aan de board zat uit te leggen.

De metric aanscherpen helpt niet, want het probleem is niet de beslissing. Het is de architectuur die toelaat dat een beslissing wordt genomen zonder dat iemand vraagt waar de effecten naartoe stromen. Elke keuze is het begin van een rivier, en de meeste teams kijken alleen naar de eerste bocht.

De Stroomafwaartse Effecten is het ingenieurswerk om die rivier te traceren voordat je je vastlegt. Het introduceert het DOWNSTREAM-raamwerk: elf bewegingen die een lokale winst veranderen in een zichtbare, weegbare gevolgenboom, zodat de vertraagde, verre en onvoorziene effecten op tafel liggen voordat de beslissing vastligt.

Je leert om:

- Je laatste vijf materiële beslissingen te auditen en het tweede-orde-effect te benoemen dat zich al vormt.
- Een pre-commit checklist te bouwen die de mensen bevraagt die de kosten gaan dragen, niet die het model bouwden.
- De volledige gevolgenboom af te wegen over product-, partner-, regelgevings- en legacy-horizonten.
- De causale keten te traceren, te zien wanneer downstream-risico een drempel overschrijdt, en te mitigeren met een eigenaar, een trigger en een test.
- Een levend protocol te installeren zodat de rivier zichtbaar is bij elke beslissing, niet alleen bij die ene die al pijn deed.

Het resultaat is geen voorzichtigheid om de voorzichtigheid. Het zijn beslissingen die hun eigen gevolgen overleven: minder dure verrassingen, minder "dat hadden we niet zien aankomen"-evaluaties, en een organisatie die snel kan bewegen omdat ze kan zien waar haar keuzes naartoe stromen.

Begin met de audit. Neem je laatste vijf materiële beslissingen, vraag drie keer "en dan?", en markeer het effect dat de keuze had veranderd.

---

### **drs. Len P. van der Hof**

Hij bouwt besturingssystemen voor het strategische zelf. Behandelt ondernemerschap, AI en machine learning, marketing, filosofie, psychologie en gezondheidsoptimalisatie als één engineeringprobleem. MSc in Strategic Entrepreneurship, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.