

## ONGEZIENE RESULTATEN





MARCEL VAN DER AVERT

# ONGEZIENE RESULTATEN

Prestatieverbeteringen  
onder de radar

LANNOO  
CAMPUS



*Opgedragen aan Lydia, Valerie en Melanie*

D/2014/45/134 – ISBN 978 94 014 1685 6 – NUR 801

Vormgeving cover: DE WITLOFCOMPAGNIE  
Vormgeving binnenwerk: Peer De Maeyer  
Auteursfoto: Pieter Dhaeze

© Marcel Van der Avert & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.  
Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)



# INHOUD

<b>LOF VOOR ONGEZIENE RESULTATEN</b>	8
<b>INTRODUCTIE</b>	11
<b>EEN TWEDE RADARSCHERM</b>	19
<b>DEEL 1</b>	
<b>ONGESCHREVEN REGELS: KRACHTBRONNEN OF SABOTEURS?</b>	30
<b>Inleiding</b>	34
<b>Hoofdstuk 1</b>	
Handleiding voor ongeschreven regels: zeven stappen	37
<b>Hoofdstuk 2</b>	
Het openen van de zwarte doos: hoe kunnen we de ongeschreven regels in kaart brengen?	47
<b>Hoofdstuk 3</b>	
Casework: ongeschreven regels zijn minder onschuldig dan ze lijken	63
Case 1: het Grote Gelijk	66
Case 2: 'ze' zullen er iets aan moeten doen	80
Case 3: trek niet aan een sliert spaghetti met rode saus	99
Oefencase: ze behandelen ons als apen met al die procedures	110





## ONGEZIENE RESULTATEN

### **DEEL 2**

#### **SAMENWERKING LEIDINGGEVENDEN-MEDEWERKERS: HELDER OF TROEBEL WATER?**

120

#### **Inleiding**

124

#### **Hoofdstuk 1**

Hefbomen voor een betere samenwerking

129

#### **Hoofdstuk 2**

Wederzijdse verantwoordelijkheid: casework

145

#### **Hoofdstuk 3**

Casework

153

Case 1: de stoorzender

155

Case 2: de geest is uit de fles

161

Case 3: een actieplan alleen is niet voldoende

168

### **DEEL 3**

#### **LIMITERENDE WAARDEN: DE VIERKANTE WIELEN VAN DE KAR**

176

#### **Inleiding**

180

#### **Hoofdstuk 1**

Entropie: het besmettelijke en onzichtbare virus

185

#### **Hoofdstuk 2**

Toolkits: vervang de vierkante wielen

191

#### **Hoofdstuk 3**

Inspiratiekits

199

Inspiratiekit 1: systemen en procedures

200

Inspiratiekit 2: samenwerking

201

Inspiratiekit 3: leiderschapsstijl

202

Inspiratiekit 4: visie

203





<b>DEEL 4</b>	
<b>POSITIEVE KENMERKEN: DE BLINDE HOEK</b>	204
<b>Inleiding</b>	208
<b>Hoofdstuk 1</b>	
Krachtige en positieve ongeschreven regels	211
<b>Hoofdstuk 2</b>	
Een andere kijk op de belangrijkste relatie	219
<b>Hoofdstuk 3</b>	
Positieve waarden als inspiratie	225
<b>DANKWOORD</b>	229
<b>EINDNOTEN</b>	231
<b>AANBEVOLEN LITERATUUR</b>	235
<b>OVER DE AUTEUR</b>	237





# LOF VOOR ONGEZIENE RESULTATEN

*“Hoewel ik steeds veel aandacht heb besteed aan de ‘zachte’ kant van een organisatie, is dit boek grotendeels een echte onthulling voor mij en levert het een volledige nieuwe invalshoek. Een knap en innoverend boek dat aanzet tot concrete actie.”*

ERIC NOTERMAN – CEO VAN MOER GROUP

*“Een boek dat je als manager gelezen moet hebben: soms confronterend, soms grappig, maar met heel veel realiteitszin. Het zou onverstandig zijn dit boek niet te delen met uw naaste medewerkers.”*

ERWIN DEVRIENDT – CEO GROEP SOLIDARITEIT VOOR HET GEZIN

*“Hoewel het wetenschappelijk onderbouwd is, is dit vooral een praktisch boek over hoe een organisatie in elkaar steekt en hoe je die kan veranderen en vooral verbeteren. De lezer is gewaarschuwd, als je het boek begint te lezen, zal een onweerstaanbare drang je overmeesteren om aansluitend tot de actie over te gaan.”*

HUGO DE BIE – HUMAN RESOURCES DIRECTOR, DP WORLD ANTWERP







*“Dit boek overtuigt je dat bewust omgaan met ongeschreven regels essentieel is bij het aansturen van elke organisatie. Dankzij de verfrissende variatie van onderbouwde argumentatie, treffende citaten en herkenbare cases, lees je het boek in één ruk uit en verveelt het nooit.”*

DIRK WOUTERS – VOORZITTER VAN HET DIRECTIECOMITÉ BANK J. VAN BREDA & C°

*“Medewerkerstevredenheid leidt tot een exponentiële groei en in dit aanstekelijke werkboek worden de juiste inzichten overzichtelijk aangereikt om onmiddellijk tot actie over te gaan.”*

DIRK MERTENS – CEO GROEP DE BOER

*“Een inspirerend boek dat de aandacht wegtrekt van spreadsheets en zich richt op moeilijk observeerbare, maar kritische processen in een organisatie. Vlotte en verplichte lectuur voor wie wil werken aan een gezonde en productieve organisatie!”*

PROF. DR. PAUL MATTHIJSSSENS – DECAAN ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL

*“Marcel Van der Avert maakt duidelijk dat we moeten loskomen van ons klassiek managementdenken en dat er een paradigmashift nodig is om buitengewone resultaten te bereiken. Eigenlijk mag je niet langer wachten om het vijfstappenplan met je team op te pakken!”*

ROB JEURSEN – GEMEENTE AMSTERDAM. DIRECTEUR STADSBANK VAN DE LENING

*“Een boeiend verhaal over de onderstromen in organisaties en een echte eye-opener! Het concept van het tweede Managementradarscherm inspireert, daagt uit en activeert de lezer om zelf aan de slag te gaan.”*

MARLEEN OPSTEYN – TALENT & ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. CELANESE





*“Definitie van  
krankzinnigheid:  
altijd dezelfde dingen  
blijven doen en betere  
resultaten verwachten.”*

ALBERT EINSTEIN





# INTRODUCTIE

## BETERE RESULTATEN = VERANDERING

Studenten die de ambitie hebben om een diploma hoger onderwijs te behalen, zijn doorgaans verstandig genoeg om te begrijpen dat dat niet zal lukken met de inspanningen en aanpak van het middelbaar onderwijs. Bedwelmd door de verleidelijke charmes van het studentenleven, proberen ze toch zo weinig mogelijk te studeren en tegelijkertijd te slagen voor de examens. Intellectueel gezien weten ze dat ze hun gedrag drastisch moeten aanpassen, maar gevoelsmatig hopen ze dat het allemaal wel zal goed komen en dat zij in het bezit zijn van een magische formule. Na een plezierig, avontuurlijk en kronkelig pad komen de meesten tot de vaststelling dat er niet onderhandeld kan worden: men zal zich moeten aanpassen. Voor het merendeel eindigt het in een aangenaam en evenwichtig compromis, waaraan men nog lang, minzaam terugdenkt.

Soms lijken bedrijfsleiders, managers of teamleiders op die eerstejaarsstudenten. Ze hebben duidelijke ambities, die te maken hebben met klassieke streefdoelen zoals omzet, kostenbesparingen, winst of marktaandeel. Maar ook klantentevredenheid, veiligheid, samenwerking tussen de diensten en medewerkerstevredenheid zijn aandachtspunten die vertaald worden in uitdagende doelstellingen.

Als je vandaag blijft doen wat je altijd doet, mag je morgen dezelfde resultaten verwachten. Daar zal iedereen het mee eens zijn en 'meer van hetzelfde', dat wil men doorgaans niet. Men wil nieuwe, uitdagende doelstellingen realiseren, maar toch hoopt men te beschikken over een soort vrijstelling van de natuurlijke wetmatigheden. Men voert een aantal cosmetische ingrepen door aan de oppervlaktestructuur en doet gewoon voort zoals anders. Als buitenstaander is het vrij logisch en voorspelbaar dat het zo niet zal lukken. De betrokkenen daarentegen winden zich behoorlijk op, begrijpen niet wat ze verkeerd doen, wijzen naar externe oorzaken en vinden het soms ronduit onrechtvaardig en onbegrijpelijk dat de gewenste doelstellingen niet bereikt worden. Een aantal onder hen blijft zelfs koppig dezelfde strategie en aanpak letterlijk herhalen, in de hoop dat het deze keer wel zal lukken. Het zijn die





## ONGEZIENE RESULTATEN

studenten die het eerste jaar overdoen, weer niet slagen en dan opnieuw proberen aan een andere onderwijsinstelling.

Indien je betere resultaten wil, is verandering dus onvermijdelijk. Je zal de comfortzone moeten verlaten en bewust moeten kiezen voor een andere aanpak en strategie. Uiteraard is er geen garantie voor succes en een andere weg betekent nog niet dat je moeiteloos je doel zal bereiken, maar er is geen andere optie. En zo komen we naadloos bij de essentie: flexibiliteit van aanpak en strategie is de hefboom voor betere resultaten.

Betere resultaten en veranderingen zijn onverbreekelijk met elkaar verbonden. Dat is ook de kern van leiderschap en ondernemerschap: onvermoeibaar op zoek gaan naar nieuwe manieren om het anders aan te pakken en zo dromen vormgeven in de realiteit, stap voor stap en met vallen en opstaan, ook dat is een onderdeel van het spel. De Dalai Lama formuleert het treffend: 'Als je mist, mis dan ook de les niet.'

## LEREN VAN ANDEREN

Hoe succesvol een organisatie ook is, er bestaan steeds voorbeelden van organisaties die het beter doen, en dikwijls niet zomaar een beetje beter. In ieder marktsegment zijn er organisaties te vinden die in gelijkaardige, externe omstandigheden een exponentiële groei behalen. Ook op langere termijn slagen ze erin om dat succes duurzaam te verankeren. Die bedrijven worden gekenmerkt door én aandacht voor de financiële doelstellingen én een consequente focus op het uitbouwen van een attractieve organisatiecultuur. Succesvolle bedrijven werken aan een sterke cultuur, met veel aandacht voor de betrokkenheid en samenwerking van medewerkers.

*High performance* culturen hebben een aantal kenmerken gemeenschappelijk: ze zijn zeer veranderingsgericht, hebben heel wat veerkracht, zijn visiegericht en waardegedreven. Interessant is ook dat ze een gezonde organisatiecultuur hebben opgebouwd met weinig beperkende factoren, die een normale organische groei kunnen belemmeren. (1)

Als we willen leren van *high performance* bedrijven, moeten we ons vooral richten op flexibiliteit van aanpak, veranderingsbereidheid, veerkracht, aanpassingsvermogen en het creëren van een gezonde organisatiecultuur.





Het begrip 'gezondheid' van organisaties is recent een hot topic geworden in de internationale managementliteratuur. De Amerikaanse auteur en managementspecialist Patrick Lencioni aarzelt bijvoorbeeld niet om de gezondheid van een organisatie als de beslissende factor voor duurzaam succes aan te duiden. De essentie bestaat erin om politieke spelletjes, gebrekkige communicatie en slecht leiderschap te neutraliseren. Daardoor kunnen alle aanwezige ervaring, kennis en energie maximaal ingezet worden. Een gezonde organisatie weet management, werkvloer en cultuur tot een geheel te smeden. (2)

Met die conclusies ben ik het volmondig eens en ze bevestigen ook mijn ervaringen. De kernvraag is natuurlijk: hoe kan je een gezonde organisatie creëren? De bestaande literatuur, het klassieke advies van consultants en het gezonde verstand van ondernemers leiden tot een aantal oplossingen en benaderingen die ongetwijfeld stappen in de goede richting zijn. In dat mentale kader is er echter een blinde vlek. Om een veerkrachtige, gezonde, flexibele en productieve organisatie te verkrijgen, moet men de begane paden ook durven te verlaten. Men moet niet braaf binnen de vertrouwde krijtlijnen werken, maar ook aandacht hebben voor wat zich buiten het gezichtsveld afspeelt. Men moet durven luisteren naar wat er niet gezegd wordt.

## NIEUWE WEGEN

Zo zijn we bij de kern van dit boek aanbeland: verlaat de begane paden en kies bewust voor de minst betreden wegen. Kijk naar de verborgen processen van je organisatie. Luister naar wat er in teams niet gezegd wordt. Ik garandeer je geen eenvoudige, maar wel een boeiende ontdekkingstocht in je eigen teams en doorheen je organisatie, waarbij je ongeziene hindernissen ontdekt. Het neutraliseren van die obstakels zal een energie vrijmaken die een versneller vormt voor ongeziene resultaten. In die ongekende wereld van je organisatie zal je echter niet alleen hindernissen aantreffen, maar ook positieve krachtbronnen. Je zal in contact komen met hulpmiddelen en methodes die onbewust gebruikt worden en die de onzichtbare handen vormen achter succesvolle strategieën. Ook dat is een onderdeel van de ervaringswereld wanneer je de begane paden verlaat.

De rode draad doorheen dit boek is de metafoer van de zeekapitein, die beschikt over twee soorten radarschermen om in moeilijke omstandigheden veilig te kunnen navigeren. Managers beperken zich vaak tot het kijken naar





## ONGEZIENE RESULTATEN

het vertrouwde scherm, naar financiële kengetallen en indicatoren van de processen. Maar er is een tweede radarscherm dat minstens even belangrijk is.

Het tweede radarscherm is niet alleen interessant als verklaring voor de slechte cijfers van de klassieke parameters, maar is ook een bron van informatie over een aantal onzichtbare processen die een beslissende impact hebben op de gewenste resultaten. Het tweede scherm is een indicatie voor de gezondheid en veerkracht van je organisatie.

Op dit radarscherm flikkeren vier stipjes, die te maken hebben met kritische factoren uit de vaak ongekende gebieden van je organisatie: ongeschreven regels, de samenwerking tussen leidinggevend en medewerkers, limiterende waarden en positieve kenmerken.

In het eerste deel van het boek worden de ongeschreven regels behandeld. Zijn het krachtbronnen of saboteurs? Aangezien ongeschreven regels per definitie onzichtbaar zijn, start ik met een handleiding voor de verborgen bedrading. Daarna open ik de zwarte doos en maak duidelijk hoe je ongeschreven regels in kaart kan brengen in je organisatie. Drie verschillende cases maken duidelijk dat ongeschreven regels minder onschuldig zijn dan ze lijken en hoe je ze kan neutraliseren. Er wordt afgesloten met een oefencase waarmee je zelf aan de slag kan.

In het tweede deel wordt de vraag gesteld of de samenwerking tussen teamleiders en hun team een versneller of een hindernis vormt voor het behalen van de resultaten. Is het water tussen beiden helder of troebel? Is het een bijdrage aan een gezonde cultuur of een stoorzender? In dit gedeelte staan we stil bij een consistente en gemeenschappelijke leiderschapsstijl en focussen we op wederzijdse verantwoordelijkheid.

Op basis van research blijkt dat er zes thema's zijn die rechtstreeks bepalend zijn voor het behalen van de gewenste resultaten. Hierbij is het bewust creëren van een consistente en sterke gemeenschappelijke leiderschapsstijl essentieel.

Tot slot staat wederzijdse verantwoordelijkheid centraal. Er is een sterk leiderschap nodig om je medewerkers aan te sporen tot het vrijwillig opnemen van meer verantwoordelijkheid. Hierbij zal je het lef moeten hebben om te durven kijken naar het onzichtbare en te luisteren naar het onuitgesprokene.





Dit is meer dan werken aan de cohesie van je leiderschapsteam of sleutelen aan de competenties van leiders. Een vijfstappenplan maakt duidelijk hoe je dit het beste aanpakt in je team. Er worden ook drie praktijkgevallen besproken waarin teamleiders hun eigen weg vinden naar het behalen van de gewenste doelstellingen.

In het derde deel wordt er op een andere manier gekeken naar de gezondheid van een organisatie. Limiterende waarden zorgen ervoor dat organisaties maar een fractie van hun potentieel gebruiken en gefrustreerd achterblijven met onbevredigende resultaten. Een gezonde organisatie creëren kan dus ook door het neutraliseren van die limiterende waarden.

Het begrip Culturele Entropie (verhouding limiterende waarden/normale waarden) heeft niet alleen invloed op de betrokkenheid van medewerkers, maar ook op de financiële parameters. De vijf belangrijkste oorzaken van entropie worden benoemd en op basis van eigen onderzoek kom ik tot vier clusters van Kritische Limiterende Waarden. Een tienstappenplan helpt je om er verder werk van te maken. Er wordt afgesloten met vier inspiratiekits waarmee limiterende waarden doeltreffend kunnen worden geneutraliseerd.

Het vierde deel handelt over een van de krachtigste hulpbronnen: de positieve kenmerken van mensen en teams. Zo kan je leren van positieve, ongeschreven regels die leiden tot buitengewone resultaten. Ook in teams ligt de nadruk immers op de sterktes, mogelijkheden en opportuniteiten in de samenwerking met je medewerkers. Het is aan te bevelen om bewust de nadruk te leggen op de positieve waarden, die de bouwstenen vormen van een gezonde organisatie. Een lijst met de krachtigste waarden helpt je om bij te dragen tot een sterke en productieve organisatiecultuur.

## AAN DE SLAG

Dit boek is niet alleen bedoeld om informatie over te brengen en je aan het denken te zetten. Het is ook mijn ambitie dat de vonk overspringt en dat je enthousiast aan de slag gaat in je eigen team of organisatie. Heb het lef om de begane paden te verlaten en laat je verrassen door wat je ontdekt. Ik wens je een leerzame ervaring, waarbij je je positieve krachtbronnen niet uit het oog verliest.





## ONGEZIENE RESULTATEN

Je staat vandaag met je team waar je nu staat, omdat je beschikt over een unieke cocktail van vaardigheden, ervaringen en strategieën. Als je hindernissen en obstakels wegneemt en tegelijkertijd meer aandacht besteedt aan je sterktes, komt er een energie vrij die je stoutste dromen overtreft.

Indien je op zoek bent naar de ideale omstandigheden om ermee te starten, dan ben ik ervan overtuigd dat vandaag het best denkbare moment is om een eerste stap te zetten.

**MARCEL VAN DER AVERT**









*‘Twee wegen splitsten in  
een woud. Ik nam de weg  
die het minst bewandeld  
werd en dat maakte een  
wereld van verschil.’*

ROBERT FROST  
*Amerikaanse dichter*





# EEN TWEEDE RADARSCHERM

## INLEIDING

De hedendaagse bedrijfsleider, manager of teamleider is te vergelijken met de kapitein van een zeeschip. Een kapitein moet van punt A naar punt B varen en zijn timing en budget strikt naleven. Het is de kunst om een maximale snelheid te behalen, maar tegelijkertijd ook brandstof, middelen en personeel te besparen. Uiteraard mag dit niet ten koste van de veiligheid gaan. Alleen al op basis van de ecologische gevolgen is een incident met een groot schip wereldnieuws. En dan laten we de economische gevolgen nog buiten beschouwing. De risico's, gevaren en bedreigingen van een overtocht zijn immens en een kleine fout kan verregaande gevolgen hebben. Voor een kustvaarder is het niet zo ingewikkeld. Die blijft in de nabijheid van de kust en de kapitein staat op de brug en heeft visueel contact met mogelijke gevaren en obstakels. De bemanning is beperkt en wordt dikwijls rechtstreeks aangestuurd door de kapitein.

In het geval van een zeeschip hebben we te maken met een volledig andere wereld. Men verlaat de nabijheid van de kust en begeeft zich op oceanen met zichtbare, maar vooral ook onzichtbare gevaren. Eigenlijk hebben we te maken met een volledige organisatie van officieren, onderofficieren, matrozen, technici, ondersteunende diensten ... Hoewel de kapitein de eindverantwoordelijkheid draagt, kan hij niet anders dan een aantal essentiële taken delegeren aan zijn officieren.

Om de juiste koers te kunnen varen doet men een beroep op hoogtechnologische apparatuur die, gecombineerd met ervaring en deskundigheid, het schip in de gewenste richting laat varen. De combinatie is belangrijk, want als apparatuur of mensen fouten maken, dan komt het niet goed. Zo is er een voorbeeld van een kapitein die door een verkeerde interpretatie van de navigatieapparatuur een cruiseschip bij het uitvaren van de haven van Rio de Janeiro tegen de Zuid-Amerikaanse kust liet crashen. Vanzelfsprekend is het





## ONGEZIENE RESULTATEN

dus allemaal niet en zonder het juiste beoordelingsvermogen en de nodige expertise loopt het dan ook onherroepelijk verkeerd.

Het belangrijkste instrument om veilig te kunnen navigeren, is de marine-radar. Een radar zendt via een antenne radiogolven uit en vangt de door de objecten gereflecteerde radiostraling of echo weer op. Uit de ontvangen echo kunnen een aantal gegevens van het object afgeleid worden: richting, afstand en snelheid.

Kapiteins moeten bij slechte weersomstandigheden en bij het ontbreken van visueel contact in staat zijn grote schepen nauwkeurig te manoeuvreren. Ervaring en de radarapparatuur stellen hen in staat 'blind' en uitermate precies te sturen. Uiteraard kan men maar rekening houden met wat men ziet. Men kijkt dus naar het klassieke, groene scherm en ziet punten verschijnen. In de beoordeling wordt geen rekening gehouden met objecten, schepen of voorwerpen die niet op het scherm worden weergegeven.

## RADARS

Aan boord van zeeschepen zijn er twee radars: een X-band-radar met een golflengte van 3 cm die werkt op een frequentie van 10GHz, en een S-band-radar met een golflengte van 10 cm en een frequentie van 3GHz. De 3-centimeter-radar kan op een relatief korte afstand alles haarscherp opsporen. De 10-centimeter-radar is minder precies, maar kan op zeer grote afstand objecten opsporen. Alles is dus afhankelijk van de verwachtingen. Als men op een korte afstand van het schip objecten verwacht, zal men vooral kijken naar de 3-centimeter-radar. Als men echter in volle zee is, kijkt men vooral naar de 10-centimeter-radar en kan men ver vooruit objecten opsporen.

Al naargelang de frequentie waarop men afstemt, krijgt men dus een ander beeld van mogelijke gevaren en aandachtspunten. Het is technisch gezien niet mogelijk die beide radars in één scherm te integreren.

Toen in april 2009 de Belgische steenstorter Pompeï gekaapt werd op 700 km van de Somalische kust, had de kapitein waarschijnlijk vooral oog voor de gevaren op lange afstand. Indien men op de 3-centimeter-radar gekeken had, dan waren de kapers zichtbaar geweest. Nu konden ze het schip 'onder de radar door' enteren. Eigenlijk is het onjuist: ze waren wel op de radar, maar er werd niet naar dat specifieke scherm gekeken.





### ONBEKWAAMHEID? ARROGANTIE? OVERMOED?

Kapitein Francesco Schettino van de Costa Concordia oordeelde in januari 2012 dat zijn schip mocht afwijken van de door de computer geprogrammeerde route, omdat hij de lokale wateren voor de kust van Isola del Giglio in de Tyrreenese Zee zeer goed kende. Hij wilde absoluut een saluut brengen aan de lokale eilandbewoners, maar voer tijdens dit manoeuvre tegen een rots.

De gevolgen zijn gekend: het schip zonk en er vielen 32 doden te betreuren. De kapitein van het schip werd aangehouden op verdenking van opzettelijke doodslag. Schettino wordt ook verweten dat hij om 23.30 uur het schip had verlaten, terwijl de laatste reddingsboten pas om 03.00 uur het schip verlieten.

## METAFOOR

De metafoor van de manager als kapitein van een zeeschip die moet kunnen navigeren in moeilijke omstandigheden, is vanuit verschillende standpunten interessant.

Bedrijfsleiders en managers hebben geen direct en constant contact met alle medewerkers, klanten en stakeholders. De processen zijn te complex om alles in eerste lijn te ervaren. Net als kapiteins moeten zij leren taken te delegeren, hoewel de eindverantwoordelijkheid bij hen blijft.

Maar managers zijn ook verplicht om op een radar te kijken en te vertrouwen op de informatie die daarop zichtbaar is. Essentieel hierbij is echter dat men zich een oordeel vormt op basis van de stippen op het scherm. Maar de stippen op het scherm zijn maar fracties van wat er zich in werkelijkheid in de organisatie afspeelt.

Veel foutieve beslissingen en onverklaarbare problemen zijn te wijten aan het feit dat men er rotsvast van overtuigd is dat het radarscherm de werkelijkheid waarheidsgetrouw weergeeft. Bovendien kijkt men in de bedrijfswereld in het merendeel van de gevallen naar één scherm en vertrouwt men erop dat dit de accurate weergave is van alles wat er zich afspeelt in de organisatie.





## ONGEZIENE RESULTATEN

Managers hebben echter geen hoogtechnologische ondersteuning die ervoor zorgt dat wat men nodig heeft, op een scherm zichtbaar wordt. Wat zichtbaar is op de radar van managers, is het gevolg van directe of indirecte inspanningen die zij zelf aansturen in de organisatie.

Het radarscherm van managers is doorgaans het klassieke scherm, met de vertrouwde stippen. In een goed georganiseerde omgeving komen die stippen min of meer automatisch op het scherm aan de hand van cijfers en kengetallen. Het zijn de klassieke parameters, die aangeleverd worden door de operationele managers en de financiële dienst. Het zijn ook de cijfers die de stakeholders uitdrukkelijk vragen. In MBA-opleidingen leert men dat soort van gegevens te interpreteren. Er wordt ook aangeleerd hoe men een organisatie aanstuurt op basis van die ratio's.

