

MARCEL VAN DER AVERT OVER ONDERNEMEN ZONDER HANDREM OP

Ongeschreven regels saboteren de boel

Tal van ongeschreven regels zetten een rem op de productiviteit van werknemers of saboteren veranderingsprocessen. Hoe herkent en neutraliseert u die verborgen saboteurs? **SVEN VONCK**

Bedrijfsleiders hebben vaak het gevoel dat hun inspanningen om een onderneming efficiënter te maken niet helemaal in verhouding staan tot het resultaat. Het lijkt alsof hun onderneming functioneert met de handrem op, al kunnen ze er niet helemaal de vinger op leggen. Dat komt doordat er zich onder hun radar een heleboel dingen afspelen waarvan ze niet op de hoogte zijn”, zegt Marcel Van der Avert, managing director van het trainings- en consultancybureau Zenit en docent aan de Antwerp Management School. “De meeste bedrijven beschikken wel over de financiële ratio’s en de kengetallen van de operationele processen, maar er zijn weinig of geen inspanningen om de gegevens over klanten en medewerkers precies in beeld te brengen. Daardoor hebben ze een beperkte kijk op wat er zich in de organisatie afspeelt en worden beslissingen genomen op basis van eenzijdige informatie”, schrijft Van der Avert in het boek *Ongeziene resultaten*.

Volgens de auteur moeten bedrijfsleiders zich door twee radarschermen laten leiden als ze hun beleid uitstippelen: aan de ene kant het scherm met de financiële gegevens, aan de andere kant dat met de verborgen bedrijfsprocessen. Samen laten die zich nog het beste omschrijven als de cultuur van een onderneming. Dan gaat het bijvoorbeeld over de relatie tussen

leidinggevend en hun teamleden, de waarden die ze delen of de positieve kenmerken van een onderneming. Van der Avert gaat in zijn boek vooral dieper in op wat hij de ‘ongeschreven regels’ noemt.

Saboteurs

Die ongeschreven regels omschrijft Van der Avert als een manier van denken en handelen die het gevolg is van de formele regels en de leiderschapsstijl in een organisatie. Ze hebben een dwingend karakter, maar zijn nergens op papier vastgelegd. “Het zijn vaak heuse saboteurs. Minder goede financiële ratio’s, organisatieprocessen die maar niet op elkaar afgestemd geraken of problemen met productiviteit: vaak zijn het oppervlakteverschijnselen die te wijten zijn aan onderliggende, ongeschreven regels”, zegt Van der Avert.

Een structuur waarin slechts een handvol mensen beslissingen mogen nemen, kan uitmonden in de ongeschreven regel dat managers alles zelf maar moeten oplossen waardoor ze op een eiland functioneren. Leidinggevend die constant benadrukken hoe belangrijk de commerciële afdeling wel is voor de onderneming, werken de ongeschreven regel in de hand dat andere afdelingen niet worden gewaardeerd. Teamleiders die om de vrede te bewaren niet optreden tegen medewerkers die er de kantjes aflopen, merken vroeg of laat dat het een

VERBODEN SABOTEURS NEUTRALISEREN IN VIER STAPPEN

Met deze vier stappen kunt u achterhalen welke zaken uw bedrijfsprocessen stroef doen lopen.

- 1 Breng de grote lijnen van de formele organisatie in kaart, zodat het duidelijk is hoe de onderneming zich organiseert om haar doelstellingen te halen.
- 2 Organiseer sessies met de werknemers om de ongeschreven regels bloot te leggen. Zowel medewerkers, teamleiders als managers moeten daarbij aan bod komen.
- 3 Maak een overzicht van de ongeschreven regels en de mate waarin ze de oorzaak zijn van een ongewenste situatie.
- 4 Organiseer een workshop om de resultaten voor te stellen aan alle werknemers, om de ongeschreven regels bespreekbaar te maken.

ongeschreven regel is dat het niet uitmaakt of je veel of weinig werkt. “Zulke ongeschreven regels leiden tot attitudes die een negatief effect hebben op de productiviteit en het engagement van het personeel. Bedrijfsleiders mogen dan wel een efficiënte organisatiestructuur op



“De ongeschreven regels herkenbaar maken, is alleen mogelijk met een dialoog met alle betrokkenen”

MARCEL VAN DER AVERT
“Een gemeenschappelijke leiderschapsstijl is cruciaal.”

tafel leggen, maar het zal al snel blijken dat die niet het verhoopte resultaat hebben, omdat er geen oog was voor de vraag of de onderneming daar wel klaar voor was”, waarschuwt Van der Avert.

Dialoog

Net daarom is het belangrijk op zoek te gaan naar die ongeschreven regels en ze vervolgens te neutraliseren. Een werktevredenheidsenquête kan een goed hulpmiddel zijn om de eerste alarmsignalen op te pikken en zicht te krijgen op de afdelingen waar iets fout loopt. “Dat alleen volstaat niet. De ongeschreven regels herkenbaar maken, is alleen mogelijk door een dialoog met alle betrokkenen”, zegt Van der Avert, die door de jaren een methode heeft ontwikkeld om verborgen bedrijfsprocessen bloot te leggen (zie kader *Verborgen saboteurs neutraliseren in vier stappen*).

Die methode is erop gebaseerd om

praatsessies te organiseren met de werknemers en de resultaten vervolgens openlijk te bespreken. “Dat maakt meteen duidelijk waarom er vanuit de informele organisatie zo veel weerstand is tegen veranderingsprocessen. Door ze bloot te leggen, kunnen ze worden geneutraliseerd.”

De heersende leiderschapsstijl in een onderneming speelt daarbij een belangrijke rol. “Leidinggevendens bepalen in belangrijke mate de ongeschreven regels. Daarom is een gemeenschappelijke leiderschapsstijl cruciaal”, zegt Van der Avert. “Het is jammer dat veel bedrijven kiezen voor een ongestructureerde aanpak. Het topmanagement haalt de mosterd bij een internationale businessschool, terwijl het middenmanagement zich moet laten inspireren op externe, open opleidingen of programma’s op maat, die onregelmatig en door verschillende leveranciers worden verzorgd. Daarnaast zijn er

nog verschillende coaches die leidinggevenden begeleiden, uiteraard met elk hun eigen aanpak. Daardoor ontstaan wrijvingen, omdat elke leidinggevende een probleem op een andere manier benadert, wat door veel mensen als onrechtvaardig wordt beschouwd en het ontstaan van ongeschreven regels in de hand werkt.” ©



Marcel Van der Avert,
‘Ongeziene resultaten. Prestatieverbeteringen onder de radar.’ Lannoo Campus, 239 blz.