

Compass by Coddwomple

Waarom bestuurders vaak te laat zien waar verandering vastloopt

Een Compass-whitepaper over gefilterd zicht, meerdere werkelijkheden en de afstand tussen rapportage en uitvoering.

Mei 2026 · v1.0

Managementsamenvatting

Veel bestuurders ervaren dat zij pas laat zien waar hun organisatie werkelijk vastloopt. De rapportages zijn op orde, de cijfers kloppen en de overleggen verlopen netjes. Toch blijkt een probleem later groter, ouder en hardnekkiger dan gedacht. De reflex is dan om de informatievoorziening te verbeteren: een nieuw dashboard, een extra rapportagelijn, een scherpere managementletter.

Dat lost het onderliggende patroon vaak niet op. De informatie die het bestuur bereikt is namelijk niet neutraal. Signalen worden onderweg geselecteerd, samengevat en afgezwakt. Meestal niet uit onwil, maar omdat iedere laag in de organisatie haar eigen werkelijkheid bewaakt en vertaalt. Wat de werkvloer dagelijks ervaart, bereikt de bestuurstafel in een vorm die beheersbaar klinkt. Het patroon eronder blijft buiten beeld, tot een crisis, een termijn of een kostenoverschrijding het zichtbaar maakt.

Deze whitepaper laat zien hoe gefilterd zicht ontstaat: niet door een gebrek aan informatie, maar door de manier waarop informatie reist en wordt vertaald. De Compass-methode helpt om de verschillende werkelijkheden van bestuur, management en uitvoering naast elkaar te leggen en juist in hun verschillen het onderliggende patroon te herkennen. De lezer krijgt diagnosevragen en een eerste beweging om het gesprek scherper en veiliger te voeren, voordat de volgende crisis dat werk afdwingt.

1. De herkenbare situatie

Een bestuur krijgt elke maand een nette rapportage. De projecten staan op groen of oranje, een enkele op rood met een korte toelichting. Bij de oranje projecten staat dat “de implementatie aandacht vraagt” of dat er “afstemming met de keten plaatsvindt”. Het bestuur stelt een paar vragen, krijgt geruststellende antwoorden en gaat door naar het volgende agendapunt.

Een paar maanden later escaleert een van die oranje projecten. Een deadline wordt niet gehaald, de kosten lopen op, of er komen klachten van buiten. Pas dan wordt zichtbaar wat op de werkvloer al veel langer bekend was: het project liep eigenlijk vanaf het begin niet, de gekozen aanpak paste niet bij de praktijk, en niemand voelde zich eigenaar van het geheel.

De bestuurlijke reactie is voorspelbaar en begrijpelijk. Hoe kan het dat we dit niet eerder zagen? Vaak volgt dan een vraag om betere informatie: een uitgebreider dashboard, een extra rapportageregule, een onafhankelijke audit. De aanname is dat het bestuur te weinig informatie had.

Maar dat klopt zelden. In de meeste organisaties was de informatie er wel. Teams wisten het. Midden managers vermoedden het. Soms stond het zelfs al in een eerdere rapportage, alleen verpakt in geruststellende taal. Het probleem was niet dat de organisatie niets wist. Het probleem was dat wat de organisatie wist, de bestuurstafel niet in zijn volledige vorm bereikte.

Dat is geen incident. Het is een patroon. En het is precies waar deze whitepaper over gaat.

2. Het zichtbare symptoom

Aan de oppervlakte ziet gefilterd zicht er telkens een beetje anders uit, maar de symptomen zijn herkenbaar:

- Problemen worden pas zichtbaar als ze al groot zijn, bij een overschreden termijn, een budgetoverschrijding of een klacht van buiten.
- Rapportages zijn formeel in orde, maar geven achteraf een te rooskleurig beeld.
- Het bestuur is verrast, terwijl de werkvloer het al maanden zag aankomen.
- Dezelfde risico's komen telkens terug, maar steeds onder een nieuwe noemer.
- Slecht nieuws bereikt de bestuurstafel laat, langzaam en in afgezwakte vorm.
- Tussen wat het bestuur denkt dat er speelt en wat de uitvoering ervaart, zit een groeiend gat.

De gangbare verklaring is dat de informatievoorziening tekortschiet. En soms is dat ook deels zo. Maar als betere rapportage het echte antwoord was, zou het probleem na de eerste dashboardronde verdwenen moeten zijn. Dat gebeurt meestal niet. Het symptoom, “we zien het te laat”, is reëel, maar het is nog niet de diagnose.

3. Het onderliggende patroon

Onder dit symptoom ligt één hoofdmechanisme: informatie verandert onderweg. Op weg naar de bestuurstafel wordt zij geselecteerd, samengevat, geïnterpreteerd en vaak onbewust politiek veilig gemaakt. Onzekerheid wordt omgezet in voortgang. Een knelpunt wordt een “aandachtspunt”. Een risico wordt genuanceerd tot het beheersbaar klinkt.

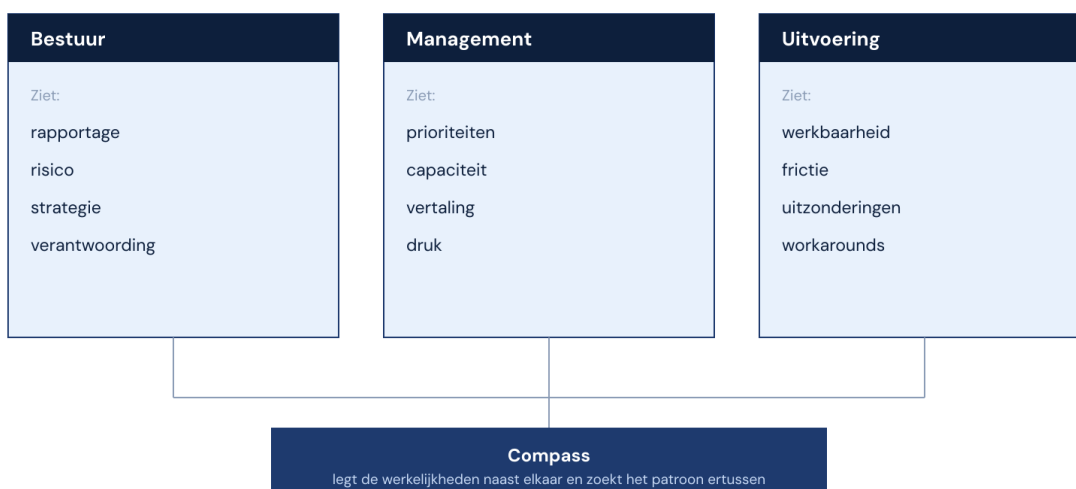
Dat gebeurt zelden uit kwade wil. Een manager die elke week alleen maar problemen meldt, komt al snel over als iemand die de zaak niet onder controle heeft. Er zit dus een ingebouwde prikkel om signalen af te vlakken voordat ze de bestuurstafel bereiken. Het middenmanagement fungeert daarbij als filter, vertaler én schokdemper tegelijk: een rol die vaak onderbelicht blijft, maar waar veel van de spanning tussen ambitie, risico en uitvoerbaarheid samenkomt.

Dit hoofdmechanisme wordt versterkt door twee dingen.

Bestuur, management en uitvoering bewonen verschillende werkelijkheden

Een organisatie heeft niet één werkelijkheid, maar meerdere die naast elkaar bestaan. Het bestuur kijkt naar strategie, risico, verantwoording en externe druk. Het management kijkt naar prioriteiten, capaciteit, planning en de vertaling van ambitie naar uitvoerbaarheid. De uitvoering kijkt naar werkbaarheid, uitzonderingen, systemen die niet meewerken en de workarounds die nodig zijn om het werk tóch gedaan te krijgen. Geen van die werkelijkheden is de hele werkelijkheid. Het bestuur dat een project strategisch noodzakelijk en goed georganiseerd noemt, het middenmanagement dat vooral stapeling en conflicterende prioriteiten ervaart, en de werkvloer die het project ziet als een extra last bovenop bestaande druk: die drie kunnen alle drie gelijk hebben. De spanning zit niet in wie er gelijk heeft, maar in het feit dat de drie beelden nooit naast elkaar worden gelegd.

Drie werkelijkheden, één organisatie



Figuur 1 — Drie werkelijkheden binnen één organisatie.

Oude aannames blijven sturen, ook als ze niet meer kloppen

Zolang de omgeving stabiel is, valt dat niet op. Het bestuur stuurt op de logica die altijd heeft gewerkt, en de cijfers lijken dat te bevestigen. Een organisatie die informatietechnologie jarenlang als pure kostenpost behandelt, bouwt ongemerkt technische schuld op die buiten het bestuurlijke blikveld blijft, tot een nieuwe strategie zichtbaar maakt hoever de praktijk is afgedreven van wat nodig is. En een organisatie die op papier goed is gepositioneerd voor een crisis, kan in de praktijk veel minder slagvaardig blijken door versnipperde besluitvorming en een digitale achterstand die niemand bestuurlijk had geagendeerd. Dit is het mechanisme van strategische drift: sturen op zekerheden van gisteren terwijl de werkelijkheid is opgeschoven. Het komt uitgebreider aan bod in een andere whitepaper in deze reeks; hier is het vooral van belang omdat het verklaart waaróm gefilterde signalen zo lang onbesproken blijven.

In geen van deze gevallen is er een schuldige. Er zijn aannames zonder eigenaar, die zo vanzelfsprekend zijn geworden dat niemand ze nog ter discussie stelt. Dat is de kern van het patroon.

DE COMPASS-DIAGNOSE

Beperkt zicht ontstaat niet doordat bestuurders niet willen kijken, maar doordat signalen onderweg worden vertaald tot beheersbare informatie. Daardoor groeit een verschil tussen de rapportagewerkelijkheid en de uitvoeringswerkelijkheid. Een organisatie raakt niet alleen blind door een gebrek aan informatie, maar ook wanneer iedere laag denkt dat haar eigen werkelijkheid de hele werkelijkheid is.

4. Waarom standaardoplossingen tekortschieten

Als beperkt zicht wordt opgevat als een informatieprobleem, ligt de oplossing voor de hand: méér en beter rapporteren. De gangbare reflexen zijn dan een uitgebreider dashboard met meer KPI's, een extra rapportage- of escalatielijn, een onafhankelijke audit, een nieuwe risicoparagraaf, of een externe adviseur die de echte stand van zaken ophaalt.

Geen van deze maatregelen is verkeerd, en sommige zijn echt nuttig. Maar geen ervan raakt automatisch het patroon, en een enkele verergert het zelfs.

Een uitgebreider dashboard vergroot de hoeveelheid informatie, maar niet de betrouwbaarheid van de vertaalslag eronder. Als signalen al worden afgevlakt voordat ze in het systeem komen, levert een mooier dashboard vooral beter gevisualiseerde geruststelling op. Het instrument toont keurig de werkelijkheid die het management bereid was te delen, niet de werkelijkheid van de uitvoering.

Een extra escalatielijn werkt alleen als mensen zich veilig genoeg voelen om hem te gebruiken. Bestaat er een patroon waarin slecht nieuws de boodschapper schaadt, dan blijft die lijn leeg. De structuur is er, het gedrag verandert niet.

Een audit geeft een waardevolle momentopname, maar het bewaken van risico's in transformaties is geen eenmalige controle; het werkt het best als doorlopende, ingebouwde verantwoordelijkheid. Een audit die het onderliggende patroon niet benoemt,

wordt opgevolgd door een nette actielijst, en een jaar later constateert de volgende audit hetzelfde.

KERNZIN

Een oplossing is pas effectief als duidelijk is welk patroon zij moet doorbreken.

Zonder die diagnose wordt de organisatie vooral drukker, met meer rapportage, meer overleg en meer coördinatie, terwijl de afstand tussen de bestuurstafel en de werkvloer blijft bestaan.

5. De Compass-lens

Compass behandelt beperkt zicht niet als een informatieprobleem, maar als een patroonprobleem. De methode kijkt niet eerst naar de vraag welk rapportage-instrument ontbreekt, maar naar de vraag hoe informatie in deze organisatie reist, wordt vertaald en wordt gefilterd, en waar de werkelijkheden van de drie lagen uit elkaar lopen.

Dat gebeurt aan de hand van vier vragen die samen de diagnose vormen:

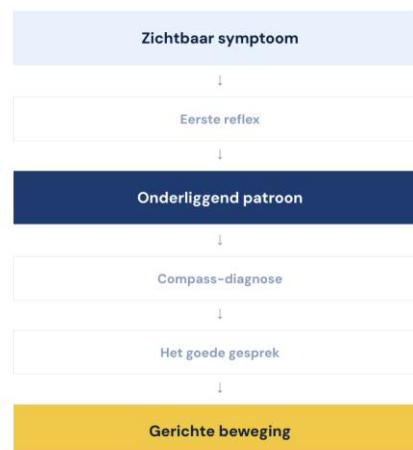
1. Welke signalen waren er al? Wat wist de organisatie, en sinds wanneer?
2. Waar zijn ze vertaald of afgezwakt? Op welk punt in de route naar boven veranderde de boodschap van toon?
3. Welke werkelijkheid ziet elke laag? Wat noemt bestuur, management en uitvoering elk het probleem, in hun eigen woorden?
4. Welk patroon verklaart het verschil? Wat maakt het logisch dat informatie hier zo reist?

Die vier vragen rusten op een paar vaste uitgangspunten. Compass stelt geen schuldvraag, maar een patroonvraag: niet wie de verkeerde informatie aanleverde, maar wat het logisch maakt dat informatie hier zo wordt vertaald. Zolang het gesprek over schuld gaat, schieten mensen in de verdediging en drogen signalen verder op. Compass legt vervolgens de perspectieven van de drie lagen náást elkaar zonder er meteen één tot waarheid te bestempelen, want juist het verschil is informatie. Waar het bestuur "implementatie" zegt, het management "capaciteit" en de uitvoering "gedoe", bestaat hetzelfde probleem mogelijk onder drie namen, en wordt het daardoor nooit als één probleem behandeld. Ten slotte zoekt de methode naar de plekken waar energie weglekt: waar signalen blijven hangen, waar besluitvorming stokt, waar de vertaalslag het meeste verlies oplevert.

De opbrengst is niet een nóg dikker rapport, maar een gesprek dat eerder niet, te laat of te voorzichtig werd gevoerd. Een gesprek dat veilig genoeg is om eerlijk te zijn en scherp genoeg om niet vrijblijvend te worden. Literatuur over transformatie en governance laat hierbij iets zien dat breder geldt dan technologie alleen: sturing gaat niet in de eerste plaats over systemen, maar over mensen, structuren en de manier waarop een organisatie naar zichzelf kijkt. Beperkt zicht is in die zin geen tekort aan data, maar een tekort aan gedeeld zicht. Daar richt Compass zich op.

Van symptoom naar gerichte beweging

*Compass zoekt
geen schuldigen,
maar patronen.*



Figuur 2 — Van symptoom naar gerichte beweging.

6. Diagnosevragen

Een Compass-diagnose begint met betere vragen. Hieronder een set die in veel organisaties bruikbaar is, verdeeld over de drie lagen.

Laag	Diagnosevragen
Bestuur	— Welke signalen bereiken ons vaak pas laat, en via welke route? — Welke informatie krijgen wij vooral in gefilterde of samengevatte vorm? — Waar verwarren wij voortgang met echte beweging? — Welk probleem keert steeds terug, maar telkens onder een andere naam? — Welke aannames sturen onze besluiten nog steeds, en kloppen ze nog?
Management	— Welke signalen vlak ik af voordat ze de bestuurstafel bereiken, en waarom? — Waar voel ik mij verantwoordelijk zonder voldoende mandaat? — Welk slecht nieuws is moeilijk te brengen zonder als onvoldoende in control over te komen? — Waar gebruiken bestuur en uitvoering verschillende woorden voor hetzelfde probleem?
Uitvoering	— Wat weten wij al langer, maar is nooit bestuurlijk gemaakt? — Welke signalen geven wij af die niet lijken aan te komen? — Waar wordt de werkelijkheid mooier gerapporteerd dan zij is? — Welke workaround is zo normaal geworden dat niemand hem meer meldt?

7. Eerste beweging

Beperkt zicht doorbreek je niet met een nieuw rapportagesysteem, maar met een gerichte eerste stap die de drie werkelijkheden bij elkaar brengt.

Een bruikbaar beginpunt is één gesprek tussen vertegenwoordigers van bestuur, management en uitvoering over één terugkerend probleem. Niet om het meteen op te lossen, maar om de beelden naast elkaar te leggen. Een eenvoudig werkformat helpt om dat gesprek te structureren: laat elke laag dezelfde vier vragen beantwoorden, en bespreek vooral wáár de antwoorden uiteenlopen.

Vraag	Bestuur	Management	Uitvoering
Wat zien wij als het probleem?			
Welk signaal was er al, en sinds wanneer?			
Waar werd het afgezwakt of vertaald?			
Wat zou anders moeten reizen door de organisatie?			

Dit gesprek is bewust klein. Het vraagt geen reorganisatie en geen nieuw programma. Het maakt zichtbaar of de organisatie een informatieprobleem heeft, dan helpt beter rapporteren, of een vertaalprobleem, dan helpt alleen een ander gesprek. Die diagnose bepaalt welke vervolgstap zinvol is.

De toon is daarbij belangrijk. Niet: het management moet beter rapporteren. Wel: we zien dat signalen onderweg worden afgevlakt omdat slecht nieuws brengen hier risicovol voelt, waardoor de bestuurstafel een te gunstig beeld bereikt. Die tweede formulering is scherper, maar minder beschuldigend, en maakt zichtbaar waar verantwoordelijkheid genomen moet worden zonder dat iemand de schuld krijgt.

Slot

Een organisatie raakt zelden blind doordat er te weinig informatie is. Vaker raakt ze blind doordat de aanwezige informatie onderweg wordt vertaald, doordat bestuur, management en uitvoering elk een ander deel van de werkelijkheid zien, en doordat oude aannames blijven sturen tot een crisis ze ontmaskert.

Beter rapporteren lost dat niet op. Beter kijken wel. De vraag is dus niet alleen welk dashboard ontbreekt, maar welk patroon ervoor zorgt dat het bestuur steeds opnieuw te laat ziet waar de organisatie vastloopt.

Compass helpt niet om harder te oordelen, maar om beter te kijken. En soms is beter kijken precies de eerste beweging die een bestuur nodig heeft, voordat de volgende crisis dat werk afdwingt.

Bronnen

Literatuur

Deloitte Risk Advisory (2018). Managing Risk in Digital Transformation.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123–139.

Johnson, B. (1998). Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems. HRD Press.

Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital Transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research. Management Review Quarterly, 71, 233–341.

Peppard, J., Lambert, R., & Edwards, C. (2011). Clarifying the Ambiguous Role of the CIO. MIS Quarterly Executive, 10(1), 31–44.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). Designed for Digital. The MIT Press.

de Wit, B., Meyer, R., & Breed, M. (2000). Strategy: Process, Content, Context. (Toegepast op paradoxen in publieke organisaties.)

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital. Harvard Business Review Press.

Praktijkbronnen van de auteur

De praktijkvoorbeelden in deze whitepaper zijn gegeneraliseerd en ontdaan van herleidbare details. Zij bouwen voort op eigen toegepast onderzoek uit het Modular Executive MBA-programma (Nyenrode Business University):

van de Wetering, M. (2021). Strategische positionering van een publieke gezondheidsorganisatie (MBA-module Digital Strategy and Transformation).

van de Wetering, M. (2023a). Het organiseren van IT richting een datagedreven organisatie (MBA-module Organisation and Value of Data and Technology).

van de Wetering, M. (2023b). Kansen benutten en risico's beheersen bij digitale transformatie (MBA-module Digitalization and Boardroom Dynamics).