

Onderzoek naar de oorzaken

Het onvermogen om succesvol te veranderen

Wat zijn stimulerende en blokkerende factoren bij organisatieverandering?

Intermaat Masters in Change en de Vrije Universiteit deden er onderzoek naar.

Eind november 2004 zijn de resultaten bekendgemaakt van het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement. In de maanden vooraf konden managers en professionals hieraan via internet deelnemen. Doel van initiatiefnemer Steve Sichtman, partner van Intermaat, een onderdeel van Boer & Croon was om erachter te komen wat stimulerende en blokkerende factoren zijn bij organisatieverandering. Willem Mastenbroek, hoogleraar conflictbeheersing aan de postdoctorale opleiding management consultancy van de Vrije Universiteit, ontwikkelde hiervoor een test en faciliteerde het onderzoek via zijn website managementsite.nl.

In tweede instantie wilde men weten wat de favoriete interventievoorker van de veranderaar is. Hiervoor is gebruik gemaakt van het kleurendrukdenken dat ontwikkeld is door Hans Vermaak en Léon de Caluwé, hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit. Beiden zijn partner van Twynstra Gudde. Management en Consulting sprak met de drie onderzoekers, en legde de vraag voor waarom veranderen zo moeizaam verloopt. De resultaten van het onderzoek staan op www.managementenconsulting.nl.

Waarom hebben managers moeite met succesvol veranderen?

WM: Er is een bepaald onvermogen om veranderingen goed in te richten. Het gaat in een aantal gevallen om heel simpele dingen: het overdragen van waar het eigenlijk om gaat bij een verandering. En ervoor zorgen dat volgende echelons dat houtje kunnen doorgeven. Niet geweldig ingewikkeld. Toch haal ik uit het onderzoek dat dat absoluut onvoldoende gebeurt. Er zit een behoorlijk aantal weeffouten in het verandermanagement, dingen die verkeerd worden aangepakt, verkeerde routines. Communicatie dus, maar ook het

eindeloos schermen met steeds meer projecten en projectgroepen die moeten rapporteren. En eindeloos veel documenten om de verandering te ondersteunen. Dat soort interventies werkt niet.

LdC: Eén van de dingen die ik heel opvallend vind, is dat er mooie taal wordt gebezigd over hoe het zou kunnen en hoe het zou moeten. De praktijk is anders. En de geloofwaardigheid is een geweldig issue. Mensen geloven de taal niet meer. En wat ik ook zie bij een groot aantal bedrijven is dat als het aankomt op veranderen, er eigenlijk maar een paar manieren zijn om te veranderen. Namelijk reorganiseren, saneren en rokeren, mensen eruit, afslanken. Koppen laten rollen, gewoon andere mensen op andere plekken. De meeste managers hebben het daarmee dan wel gehad. En financieel ziet het er dan weer redelijk uit. Dan kunnen ze weer een paar jaar vooruit. Ondernemen van de koude grond, dat kan een kleuter en daar hoef je echt niet voor te hebben doorgeleerd.

SS: Aan ons onderzoek zit een pessimistische conclusie. Als je onderzoekt waar dat vandaan komt, moet je naar de omvang van organisaties kijken en naar de posities waar mensen hebben gezeten. Verandermanagement is een complex proces waarbij je ieder individu in de organisatie moet raken. Hoe groter een organisatie, hoe moeilijker het is om ieder individu mee te krijgen, ieder individu te gaan verbinden aan de conclusies, de richtingen, noem maar op. Hoe houd je bepaalde reactiepatronen binnen een bepaalde bandbreedte? Dat gaat terug op de menselijke maat. Een andere blokkade is los zand. Tegengestelde richtingen, tegengestelde belangen. Tegengestelde visies waarschijnlijk ook over de toekomst. En daarmee krijg je een ander nut en



noodzaak gevoel in de verschillende onderdelen. Het is dus moeilijk om over de hele organisatie één visie uit te rollen.

Ligt het probleem bij de manager of speelt 'de werkvloer' hier ook een belangrijke rol?

WM: Wie worden betaald om veranderingen door te voeren? Dat zijn de leidinggevenden. Zij zullen helder moeten krijgen hoe dan wel. En als ze het zelf niet één twee drie weten dan zullen ze zich moeten omringen met één of twee mensen die hun daarbij kunnen assisteren. We zullen verder moeten professionaliseren op dit terrein. Ik denk ook dat er kennis beschikbaar is die nog onvoldoende doordringt. Ook omdat de verwarring ongelofelijk groot is. Wetenschappers en consultants loeien allemaal geweldig hard over bepaalde aanpakken. Steken allemaal mooie vaandels omhoog. Maar wat moet het management daaruit oppikken? Dus ik geloof toch dat we daarvoor met z'n allen een gevoel moeten ontwikkelen.

SS: Verandering is minimaal verandering van het gedrag van mensen. De manager moet de werkvloer meekrijgen. Bij aanvang is er altijd een verdeling van grosso modo 20 procent tegenwerkers, 20 procent voortrekkers, vaak echte bekeerders. De overige 60 procent is neutraal positief dan wel neutraal negatief, maar daarmee is te werken. Die groep moet in beweging komen zodat je minimaal 80 procent aan je zijde krijgt. Als organisaties groter worden, krijg je dat je het leiderschap gaat distribueren. Dus de managers worden eigenlijk de vertegenwoordigers van een gedistribueerd lei-

derschap. Kunnen zij voldoende de boodschap vertalen die van de top wordt meegegeven? Zijn ze voldoende geïnformeerd om dat ook op adequate wijze te kunnen doen? Je ziet vaak hoe verder wordt gedistribueerd, hoe minder professioneel verandermanagement capabilities zijn ontwikkeld.

LdC: Ik zou liever zeggen dat veranderen altijd een collectieve actie is. Ik geloof die boekjes niet van die eenzame leiders die het allemaal zelf hebben gedaan. Ik denk dat we ook een keer af moeten van het idee dat er leidinggevenden zijn die leidingnemenden mee moeten krijgen. Het moet een collectieve actie worden, dat ze ergens voor gaan.

De manager lijkt een niet te benijden figuur in de organisatie.

LdC: Hij is radeloos.

WM: De manager is niet iemand die naar z'n werk gaat en zegt kom, zullen we er vandaag weer voor zorgen dat de verandering misloopt. Dus ik vind het een veel breder probleem. De verwarring ligt bij managers, bij consultants die hen assisteren en ook bij interim managers die ingehuurd worden, en tot slot de uitvoerenden.

SS: De hiërarchische organisatie is ook het probleem. Veel CEO's worden met aandelen betaald. Die zijn dus bezig met het creëren van shareholdersvalue. Is de beurskoers het belang van diegene die op de productievloer staat? Die heeft heel andere belangen.

LdC: Allemaal blauwdenken dus, blauwe instrumenten, blauwe structuren. Meer van hetzelfde.

WM: De manager is eigenlijk een heel emotioneel beladen

punt. Als we klagen over het cynisme aan de voet van de organisatie en deze mensen het gevoel hebben dat bestuurders hun zakken lopen te vullen, mag daar best kritisch naar worden gekeken.

LdC: Er zijn bedrijven in ons land die alleen maar op die (blauwdenken) manier veranderen. Als het even niet goed gaat, gaan ze saneren, mensen afstoten. En alleen maar dat soort type veranderingen. Keer op keer.

WM: Dat weet ik niet. Jack Welch zegt met veel bombarie: elk jaar 10 procent van de mensen afstoten. Dat is altijd de 10 procent die slecht functioneert, minder functioneert dan de anderen. Afstoten, elk jaar weer. Hij heeft wel een onderneming gecreëerd van heb ik jou daar.

Komt uit het onderzoek dat leiderschap de doorslaggevende succesfactor bij verandering is?

SS: Nee, dat wordt niet bevestigd. Ik denk dat bevestigd wordt dat weerstand nog steeds een grote blokkade is en er nog steeds geen cohesie is. Om die factoren te overwinnen, is enerzijds leiderschap heel belangrijk en anderzijds ook de werkvloer zelf, die z'n eigen verantwoordelijkheid neemt en die zich eraan kan verbinden om mee te doen en mee te denken, en dus weet te veranderen.

LdC: Ik denk dat je die vraag niet zo kunt stellen. Ik heb het vaak over de 'toxic organisation', een vergiftigde organisatie. We hebben altijd gedacht in termen van iets moois, waaruit ook de lerende organisatie is geboren. Een gestroomlijnde organisatie die loopt als een trein. We weten nu dat organisaties niet zo zijn. Hoe toxic zijn organisaties? Hoeveel factoren zijn er in organisaties die belemmeren dat die optimaal functioneert? Bijvoorbeeld het hij/zij denken, politieke processen, pocket veto's, vooroordelen, slechte communicatie. En hoe kun je het toxic zijn van een organisatie minimaliseren? Als je met een groep mensen rond de tafel zit, dan sluipt de vergiftiging binnen. Na één uur of na twee uur, of na twee dagen. Gewoon door antipathie of sympathie tussen mensen.

Als het bij veranderingen niet uitsluitend om leiderschap draait, is communicatie dan het sleutelwoord?

LdC: Management is communicatie, niets anders. De hamvraag is hoe je een beetje betekenisvol, respectvol en open in organisaties kunt organiseren.

WM: Betrokkenheid mobiliseren en een goede communicatie daarover. Wat wordt nou eigenlijk verwacht in de komende periode? Mensen hebben het altijd over hun baas, dat die te weinig doet. Help die man om iets te kunnen doen.

Waarom blijven belangrijke zaken in organisaties liggen?

WM: Organisatierot noem ik dat. Een heleboel problemen in de organisatie worden niet aangepakt. Je ziet het gebeuren.

LdC: Een interessant begrip is de zogenaamde wicked problems. Dat zijn patroontjes van problemen die blijven bestaan. Dan gaat het management sturen, en dan komt er weer verzet tegen die sturing. Omdat er verzet komt, gaan ze nog harder sturen. En dan als het niet linksom kan gaan,

moet het maar weer rechtsom.

WM: Lef, onmacht. Laksheid. Op een goede positieve manier confronteren is gewoon lastig. Het is niet zo makkelijk, geen sociale vaardigheid. Niet iedereen kan zeggen, je bent een hufter. Het is makkelijker om te zeggen, goh wat doe je het goed. Maar daar tussenin?

De Duitse schrijfster Judith Mair pleit in haar boek 'Het is mooi geweest' voor een nieuwe managementaanpak. Een nieuwe strengheid in organisaties. Is dat de oplossing?

WM: Haar gelijk zit erin dat ze de lakse, leuke, communicatieve, gezellige interventies en manier van leiding geven aan de kaak stelt. Het vooral iedereen vreselijk in z'n waarde laten, het post moderne relativisme. Ze gaat een stap te ver omdat het van haar van negen tot vijf moet gebeuren. En ze wil de mensen een overall laten aantrekken. Dat slaat door, want goede communicatie is gebruikmaken van de kennis van mensen; ook na kantooruren. De les die we uit dat boek kunnen trekken, is meer aandacht voor sturing.

LdC: Ja, maar je moet wel zoeken naar de goede woorden

Veranderkleuren in vogelvlucht

Geeldrukdenken: veranderen is een machtsspel

Groendrukdenken: veranderen is leren

Rooddrukdenken: veranderen is een ruilexercitie

Witdrukdenken: veranderen is energie losmaken

Blauwdrukdenken: veranderen is een rationeel proces



Léon de Caluwé

want de nieuwe strengheid van Mair is dat niet. Voor mij zit het beeld in een verschuiving van de vrijblijvendheid, van het los zand, van het niks met elkaar te maken hebben, naar een positieve manier van het zich met elkaar bemoeien. En elkaar wel aanspreken. In een soort basaal besef dat wij één organisatie, één firma zijn, dus we hebben iets over elkaar te vinden.

WM: We ontsporen af en toe. Soms is er gewoon te veel autoriteit, te veel sturing. Die balans, daar zijn we nog heel erg mee aan het krukken. Dat gaat krakkemikkig. Met je kinderen zit je met precies hetzelfde probleem. Als je te veel stuurt, krijg je een gedresseerd soldaatje, daar heb je niks aan in deze samenleving. Als je te weinig stuurt, krijg je iemand die in de gordijnen klimt. Die komt ook niet aan de bak. Hoe vind je die balans?

In de conclusies van het onderzoek worden aan veranderaars vier aanbevelingen gedaan: visie verduidelijken, resultaten zichtbaar maken, klantsignalen naar binnen halen, mensen medeverantwoordelijk maken. Zichtbaarheid lijkt de rode

draad daarin te zijn.

LdC: Ja, het tegenovergestelde van pocket veto. Want pocket veto is dingen onzichtbaar maken.

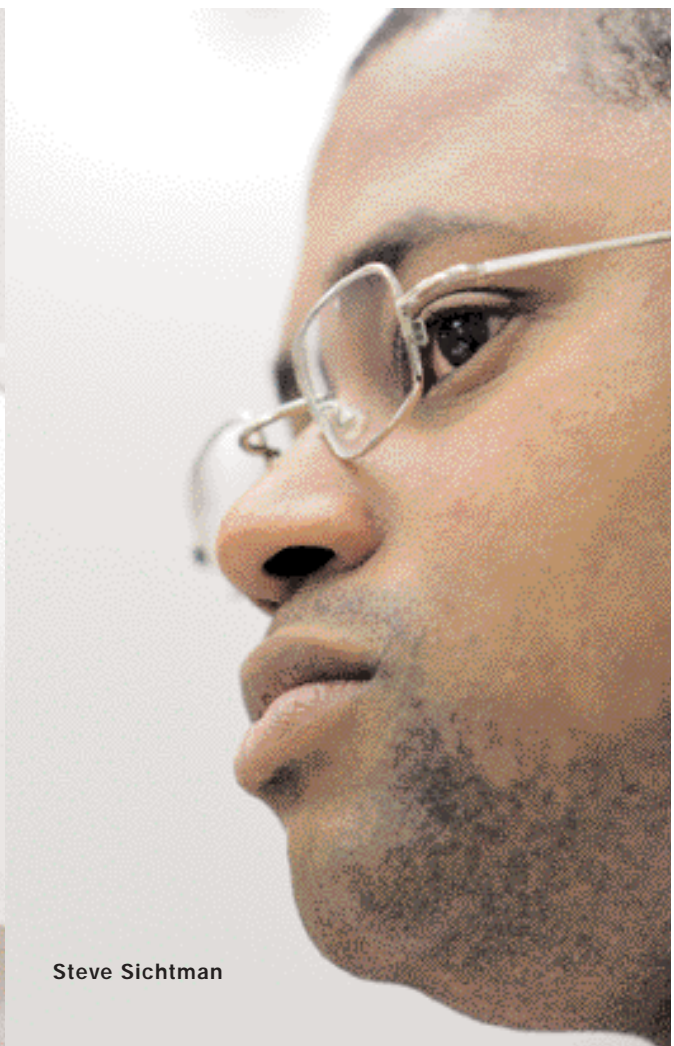
WM: Ik vind dat we wel betere termen hebben die bij de tijd passen: sturing en verantwoordelijkheid. Zichtbaarheid is me te algemeen want een ziekenhuisdirecteur die gekke dingen bedenkt, is heel zichtbaar. Maar niet in de positieve zin van het woord.

SS: Het gaat veel verder. Zichtbaarheid als er durven staan, mensen echt weten te raken, maar ook de weerstand kunnen laten bestaan en verdragen. En proberen niet alleen te horen, maar ook echt te luisteren. En niet alleen te kijken maar ook echt te zien.

Het onderzoeksverslag van Léon de Caluwé en Willem Mastebroek kunt u lezen in de Online Bibliotheek. Intermaat heeft de belangrijkste conclusies samengevat in een eenmalige uitgave. Ook deze vindt u in de Online Bibliotheek. Het onderzoek wordt vanaf april 2005 herhaald. ■



Willem Mastebroek



Steve Sichtman

'Er wordt mooie taal gebezigd,
maar de praktijk is anders'