



De uitkomsten van het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement

# De kloof tussen denken en doen in verandermanagement

Steve Sichtman

In 2004 is het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement gehouden, een online onderzoek dat het veranderpotentieel van organisaties meet, de belangrijkste obstakels bij verandering en de voorkeursstijlen van veranderaars. Het onderzoek is een onafhankelijk initiatief van InterMaat – Masters in Change, de Vrije Universiteit en ManagementSite.net en wordt jaarlijks herhaald, in de periode april-juni. Ook in 2005 kunnen managers aan dit onderzoek deelnemen in de periode 1 april tot en met 30 juni. De onderzoekers zijn tot twee belangrijke conclusies gekomen: managers zijn somber en er is een grote kloof tussen denken en doen van (verander)managers.

**E**r wordt van alles en nog wat gemeten om het economisch peil te meten en de komende periode te voorspellen. Vooral omdat we het in Nederland moeten hebben van flexibele aanpassing, innovatie en continue verbetering van producten en diensten, en dus het aanpassen van organisaties. Het veranderpotentieel van organisaties is daarbij een kritische succesfactor. Een succesfactor die niet prominent wordt gemeten, maar wel steeds belangrijker wordt.

Om het veranderpotentieel van organisaties te meten is in mei 2004 het Nationaal Onderzoek Verandermanagement (NOVM) gestart. Het onderzoek combineert twee invalshoeken:

1. de stimulerende en blokkerende factoren in organisaties in een veranderingsproces (zie tabel 1);
2. de persoonlijke interventievoorkeuren van managers.

Het is het eerste 'Nederlandbrede' onderzoek naar hoe men verandering ervaart en ondergaat.

## Resultaten van deelonderzoek 1: de organisatie

Het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement is gehouden in de zomer van 2004. Het onderzoek is opgezet door InterMaat – een werkmaatschappij van Boer & Croon Strategy and Management Group, de Vrije Universiteit en Managementsite (het online management magazine). Het onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel is gericht op de organisaties, en dan met name de stimulerende en blokkerende factoren bij verandering en is opgezet door prof.dr. W. Mastenbroek. Het tweede deel van het onderzoek richt zich op de verandermanager en zijn/haar persoonlijke interventievoorkeuren. Dit nieuwe onderzoeksinstrument is ontwikkeld door prof.dr. L. de Caluwé, op basis van zijn reeds befaamde kleurentest. Aan het onderzoek hebben 2121 mensen deelgenomen. Zij ontvingen online, meteen na het invullen, de uitslag van de blokkades binnen de organisatie en mogelijke oplossingsrichtingen, en een beschrijving van de eigen interventievoorkeuren.

S. Sichtman MBA is partner binnen Boer & Croon en directeur van de werkmaatschappij InterMaat, een bureau voor verandermanagers. Sichtman is afrondend in de studie Master in Psychodynamic Counseling (MPC) en is gastdocent aan de Executive MBA van de Haarlem Business School/Kingston University. [s.sichtman@boercroon.nl](mailto:s.sichtman@boercroon.nl)

Het NOVM draagt er idealiter toe bij dat zowel organisaties als (verander)managers de instrumenten op het gebied van verandermanagement doelgerichter en efficiënter inzetten. Het NOVM zal jaarlijks in de periode april-juni worden herhaald om verschuivingen in trends te identificeren en om tot een interpretatiekader te komen hoe het maatschappelijk speelveld organisatieverandering beïnvloedt.

### Resultaten van deelonderzoek 2: de veranderaar

Verandermanagement is een belangrijke activiteit van managers en consultants. Hoe pakken ze dat aan? Afhankelijk van de situatie en van de eigen persoonlijke stijl gaat men aan de slag. Volgens de theorie van Leon de Caluwé zijn er in basis vijf verschillende soorten ‘veranderconcepten’:

- geeldruk (focus op politiek);
- blauwdruk (focus op projectmatige aanpak);
- rooddruk (focus op sociale cohesie);
- groendruk (focus op leren);
- witdruk (focus op het managen van het proces).

Managers hebben vaak een vaste set interventies die zij hanteren om een situatie te veranderen en een vaste set veronderstellingen en ideeën van waaruit zij de organisatie bekijken. Kennis van het bestaan van de vijf soorten interventiecategorieën en de eigen ‘voorkeurskleur’ in veranderen

maakt een verandermanager succesvoller. In het NOVM is gekeken naar de kleur van de respondenten en zijn vergelijkingen getrokken tussen groepen respondenten.

- Men heeft een duidelijke voorkeur voor interventies die gericht zijn op de *lerende organisatie*. Ook heeft men een duidelijke voorkeur voor *mensen die inspireren, die stimuleren en communiceren*. Interventies gericht op leren (intervisie, terugkoppelen en spiegelen) zijn favoriet.
- Men kiest niet voor gele en blauwe interventies, waarbij de nadruk ligt op politieke processen, draagvlak, structuur, resultaten en planmatigheid. Politieke processen worden zelfs liever vermeden.

### De temperatuurmeting

De twee onderzoeken geven een goed beeld van de status-quo: welke grote lijnen zijn er te destilleren uit het Nationaal Onderzoek Verandermanagement?

#### *Managers somber over veranderpotentieel Nederland*

Het veranderingspotentieel in Nederland laat te wensen over. Men scoort voor zichzelf gemiddeld structureel een onvoldoende op visie en beleid, structuur, cultuur en onderliggende systemen. De omvang van deze negativiteit is te kenschetsen met de term ‘toxic organizations’, oftewel de vergiftigde organisaties. De vergiftigde organisa-

Blokkerende factoren	Korte typering
1/2 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen.	<i>Los zand</i>
1/2 Weerstand; voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn hier: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ik wil wel, maar mijn collega's zijn nog niet zover</li> <li>• Ik wil wel, maar we hebben geen tijd</li> <li>• Ik wil wel, maar dan moeten ze mij eerst eens precies vertellen wat wij dan nu niet goed doen</li> <li>• Ik wil wel, maar we doen dit eigenlijk al</li> <li>• Ik wil wel, maar dan moeten ze ons eerst de middelen verschaffen.</li> </ul>	<i>Weerstanden</i>
3 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet.	<i>Visie niet duidelijk</i>
4 De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid op hun mensen over te brengen.	<i>Onvermogen tot uitdragen visie</i>
5 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden, enzovoort. Afspraak is niet altijd afspraak!	<i>Discipline</i>

*De eerste twee factoren delen een eerste plaats.*

Tabel 1. De top 5 van blokkerende factoren bij organisatieverandering

## Veel managers luisteren wel, maar horen onvoldoende. En ze kijken, maar zien te weinig

tie is bijzonder ineffectief en tegelijkertijd ook destructief voor medewerkers en managers. Medewerkers en managers in vergiftigde organisaties voelen zich:

- wanhopig als het gaat om zaken in de organisatie verbeterd te krijgen;
- emotioneel en professioneel totaal niet ondersteund;
- niet in staat om de oorzaken van het discomfort, de pijn en de wanorde boven tafel te krijgen;
- niet in staat om de problemen opgelost te krijgen;
- constant in de verdrukking.

Met als gevolg het onvermogen om doelstellingen en resultaten te halen uit de normale bedrijfsvoering.

Met deze uitkomst rijst de vraag aan wie ligt het? Een analyse van de uitkomsten levert 'vingerwijzingen' op:

- De uitvoerenden geven aan dat het bij het topmanagement ontbreekt aan een heldere visie en een duidelijke richting, en dat het (midden)management niet slaagt in het creëren van lerend vermogen in de organisatie.
- Het management vindt dat het de top ontbreekt aan een duidelijke inspirerende visie en dat de uitvoerenden structureel weerstand bieden.
- Het topmanagement vindt dat het (midden)management niet goed in staat is visie en beleid naar hun mensen over te brengen, en dat de uitvoerenden structureel weerstand bieden.

Leidinggevendens zijn kritisch, maar ook gelaten over zichzelf en stellen 'al doende leert men'. En als ideaalorganisatie ziet men de 'lerende organisatie'. Het dominante denken van de manager als veranderaar is mensen motiveren om met elkaar en van elkaar te willen leren teneinde permanent lerende groepen te krijgen; het afdwingen van verandering is contraproductief. Men wil

fungeren als voorbeeld en rolmodel. Het gevaar van deze stijl is de ontkenning dat sommigen gewoon niet 'willen' of 'kunnen', een gebrek aan prioritering en actie, en een overmaat aan empathie en navelstaren.

### *Kloof tussen droom en daad*

De analyse van de resultaten van de beide deelonderzoeken geeft aan dat er duidelijk iets 'wrikt'. Uit het onderzoek naar blokkerende factoren in organisaties komt het volgende rijtje:

1. Los zand.
2. Weerstand. Ik wil wel, maar....
3. Visie niet duidelijk.
4. Onvermogen tot uitdragen visie.
5. Discipline.

Kijk je naar de interventievoorkuren, dan vinden de respondenten het belangrijk om:

- een duidelijke visie neer te zetten;
- een lerende organisatie te creëren;
- de zeepkist op te gaan en mensen te inspireren;
- terug te koppelen en te spiegelen.

Dat wekt toch wel enige verbazing. Veranderaars hebben voorkeursinterventies die – in theorie – de genoemde blokkades voorkomen. Wat maakt dat deze uitkomsten dan toch zo lijnrecht tegenover elkaar staan? Het is goed om stil te staan bij 'wat' is gemeten. In het eerste onderzoek naar de blokkades in organisaties hebben we *realiteit*, ervaringen van de respondenten gemeten. In het tweede onderzoek naar de interventiestijlen hebben we *wenselijkheid* gemeten. Respondenten geven hierbij aan hoe ze zouden willen reageren (dat ze het niet doen, blijkt uit de blokkades...).

Het *observeren* van het handelen van managers of het laten scoren van de test naar interventievoorkuren *door medewerkers* geeft wellicht een veel reëler beeld. Want we kunnen rustig constateren dat in theorie de veranderaars goed weten wat ze zouden moeten doen, maar op de een of andere manier doen ze het niet. Waar zit dat in? Een belangrijke verklaring kan zijn dat hier sprake is van een verschil tussen *espoused theory* (hoe we denken te handelen) en *theory-in-use* (hoe we daadwerkelijk handelen). Deze theorie is ontwikkeld door Chris Argyris.

Een belangrijke reden kan zijn dat het voor een manager prettiger is om zich met beleid en procedures bezig te houden dan met mensen. Dat is tastbaar, meetbaar, goed te sturen. Reacties van mensen daarentegen zijn soms emotioneel, onvoorspelbaar en kritisch. Onprettig dus. De senioren gaan op rood en de manager probeert die confrontatie te ontlopen.

Argyris plaatst vraagtekens bij de goedbedoelde en oprechte managementadviezen en wijst op de fundamentele tegenstrijdigheden. Zo worden eerlijkheid en een open dialoog met het personeel alom uitgeroepen tot de sleutel tot succesvolle verandering. De praktijk wijst echter vaak uit dat de diepgewortelde bedrijfscultuur weinig ruimte laat voor open discussie, informatie-uitwisseling en kritiek.

Het is een open deur, maar toch stellen we dat de interventievoorkuren van de veranderaars moeten worden omgezet in daden. Veranderaars moeten bij zichzelf te rade gaan wat hen belemmert. Is het een gebrek aan vaardigheden of is het de angst voor het onbekende?

### Conclusie

De resultaten uit het NOVM 2004 geven een goed beeld van de huidige stand van blokkades in de organisaties en de interventiestijlen van

managers. Het is een 'temperatuurmeting' geworden van de verandercapaciteit van organisaties en veranderaars. De resultaten stemmen niet optimistisch. De deelnemers geven aan dat er een groot verschil is tussen de huidige en de gewenste situatie. Over de hele linie geeft men zichzelf

Er is een verschil tussen espoused theory  
(hoe we denken te handelen) en  
theory-in-use (hoe we daadwerkelijk  
handelen)

een onvoldoende. Het belangrijkste advies: vergeet de beperkte focus op technologische innovatie, maar concentreer op het managen van verandering. Als we het over innovatie hebben, dan kunnen we het 't beste over 'managerial innovatie' hebben.

Toch stemt het onderzoek ons ook positief: de belangrijkste blokkades bij verandering zijn goed in kaart gebracht én goed te voorzien van herkenningpunten en handreikingen. Voor de gedetailleerde uitwerking verwijs ik u graag naar de website van het NOVM, [www.novm.net](http://www.novm.net). Daar vindt u een brondocument met alle gegevens. Ook is er een boek over het NOVM beschikbaar.

En graag nodigen wij u uit om deel te nemen aan het NOVM 2005!

*In de online versie vindt u een meer uitgebreide beschrijving van het onderzoek, de belangrijkste blokkades bij organisatieverandering en de verandervoorkeuren van managers.*

VERDIEPING:  
KluwerMANAGEMENT.NL  
 Artikelcode: 0071