

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.

Er wordt van alles en nog wat gemeten om het economische 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, en
2. de persoonlijke interventievoorkuren van managers.

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

Opzet van het NOVM

Het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement is gehouden in de zomer van 2004. Het onderzoek is opgezet door InterMaat, de Vrije

S. Sichtman MBA is partner binnen Boer & Croon en directeur van de werkmatschappij 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

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. Dit is een nieuw onderzoek, 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.

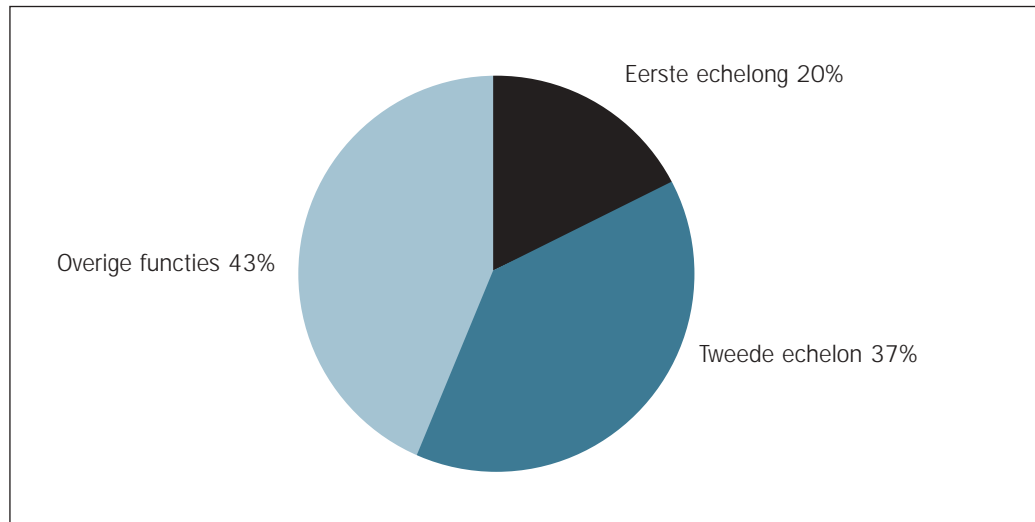
Online onderzoek

Aan het onderzoek kon worden deelgenomen via de website van Managementsite.net. De deelnemers ontvingen online, meteen na het invullen, de uitslag van de blokkades binnen de organisatie en mogelijke oplossingsrichtingen, en een beschrijving van de eigen interventievoorkeuren. Het NOVM draagt er idealiter toe bij dat zowel organisaties als (verander)managers de instrumenten op het gebied van verandermanagement doelgericht 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.

Onderzoekspopulatie

Het onderzoek richt zich op personen die nauw betrokken zijn bij het sturen van hun organisaties, in dit geval voornamelijk op managers (60% van de respondenten) en professionals (24% van de respondenten), maar tevens zijn studenten, onderzoekers en uitvoerenden benaderd. De verdeling binnen de steekproef komt overeen met de verdelingen binnen de onderzoekspopulatie. De respons betrof 3909 meetbare respondenten. Echter, 1788 responses hebben we ongeldig verklaard wegens bijvoorbeeld een afgebroken sessie. Het totaal aantal 'goede' respondenten kwam daarmee op 2121. Daarin was de verdeling naar profit (990 respondenten) en non-profit (1131 respondenten) vrij gelijkmatig verdeeld.

Het eerste echelon (positie binnen Raad van Bestuur en directieposities) vertegenwoordigt 414 respondenten; dit komt overeen met 20% van de totale onderzoekspopulatie. Het tweede echelon (senior managers en middenkadermanagers) vertegenwoordigt 778 respondenten; dit komt overeen met 37% van de totale onderzoekspopulatie. Alle overige functies vertegenwoordigen 43% van de onderzoekspopulatie waarbij moet worden opgemerkt dat de consultants hier de grootste bijdrage aan leveren (zie figuur 1). Het aandeel interim-management is beperkt. Van de respondenten is 34% een vrouw en 66% een man.



Figuur 1

Resultaten van deelonderzoek 1: de organisatie

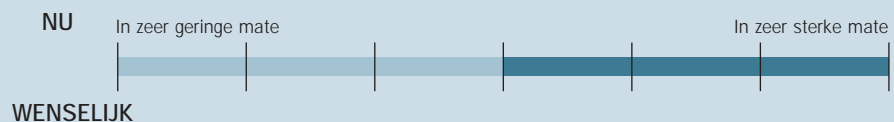
De opzet van het onderzoek

Er zijn grote verschillen tussen organisaties. In de ene organisatie loopt verandering veel soepeler dan in de andere. Waar zit dat in? Wat zijn in de praktijk de belangrijkste belemmerende factoren? In dit onderzoek zijn aan de deelnemers 34 'stimulerende en blokkerende factoren' voorgelegd. Elke factor wordt twee maal gescoord op een 6-puntsschaal. Eenmaal voor de huidige situatie en eenmaal voor de gewenste situatie.

Op een 6-puntsschaal kan men niet in het midden of 'neutraal' scoren, men moet kiezen; tot en met 3 is onvoldoende vanaf 4 beginnen de voldoende. De afstand 'Nu - Wenselijk' geeft de afstand tussen de gemiddelden van alle respondenten op Nu en op Wenselijk op de 6-puntsschaal. Voor de top 5 zijn die items genomen die de grootste afstand tussen Nu en Wenselijk laten zien.

Een voorbeeld

De leidinggevende hier zijn goed in staat visie en beleid op hun mensen over te brengen. (62% scoorde een 3 of lager. Afstand 'Nu - Wenselijk': 2,09)



De belangrijkste obstakels bij organisatieverandering

De scores op de 34 factoren zijn bekeken vanuit allerlei gezichtspunten: per echelon, per functie, per type verandering, enzovoort. De voor dit artikel meest relevante uitslag betreft een 'top 5': wat zijn de belangrijkste blokkades? (zie tabel 1).

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"> •Ik wil wel, maar mijn collega's zijn nog niet zover •Ik wil wel, maar we hebben geen tijd •Ik wil wel, maar dan moeten ze mij eerst eens precies vertellen wat wij dan nu niet goed doen •Ik wil wel, maar we doen dit eigenlijk al •Ik wil wel, maar dan moeten ze ons eerst de middelen verschaffen. 	<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 over de gehele groep respondenten

De eerste twee factoren delen een eerste plaats.

Het valt op dat 'weerstand' bij non-profit en overheid een groter probleem is (zie tabel 2). Dit geeft aan dat er een cultuur is van 'lifetime employment', wat loslaten van een bestaande situatie heel moeilijk maakt.

Profit	Non-profit en overheid
1. Los zand	1. Weerstanden
2. Onvermogen leidinggevenden tot uitdragen visie	2. Discipline
3. Visie niet duidelijk	3. Los zand
4. Weerstanden	4. Top is niet duidelijk (de medewerkers vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet)
5. Visie ontbreekt	5. Geen zicht op eigen resultaten (in termen van geleverde prestaties en kosten)

Tabel 2. De top 5 in profit en non-profit en overheid

Een ander aspect is het minder direct zichtbaar zijn van 'nut en noodzaak'. Dit zie je met name in de 5^e blokkade van overheid. In de profitsector valt op dat het hebben van een visie (naast puur nut en noodzaak) ook belangrijk is om mensen mee te krijgen.

Het is heel interessant om te zien hoe de top 3 per echelon verschilt (zie tabel 3).

In tabel 3 is een aardig patroon te zien; een patroon dat duidt op 'vingerwijzingen':

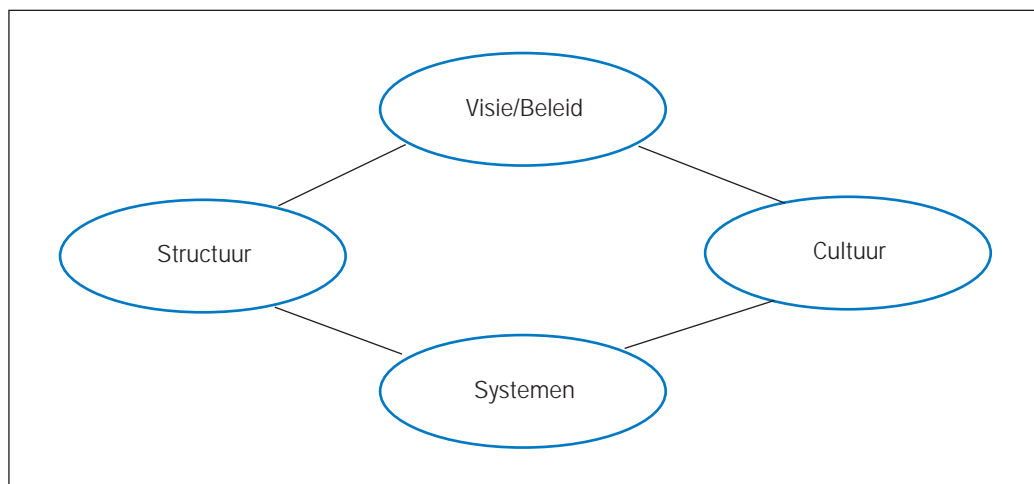
	Raad van Bestuur	Directie	Middenkader	Uitvoerend
Weerstand	1	1	3	2
Los zand		3		1
Top is niet duidelijk			1	3
Leidinggevenden spreken medewerkers niet aan op verantwoordelijkheid	3			
Discipline		2		
Intern niet klantgericht			2	
Onvermogen leidinggevende tot uitdragen visie	2			

Tabel 3. De belemmerende factoren in verschillende echelons

- De uitvoerenden geven aan dat het bij het topmanagement ontbreekt aan een heldere visie en een duidelijke richting en dat het (midden)management er niet in slaagt lerend vermogen in de organisatie te introduceren;
- het middenkader vindt de top niet duidelijk en verwijt uitvoerenden structureel in de weerstand zitten;
- het topmanagement vindt dat het (midden)management niet goed in staat is visie en beleid op hun mensen over te brengen en dat de uitvoerenden structureel in de weerstand zitten.

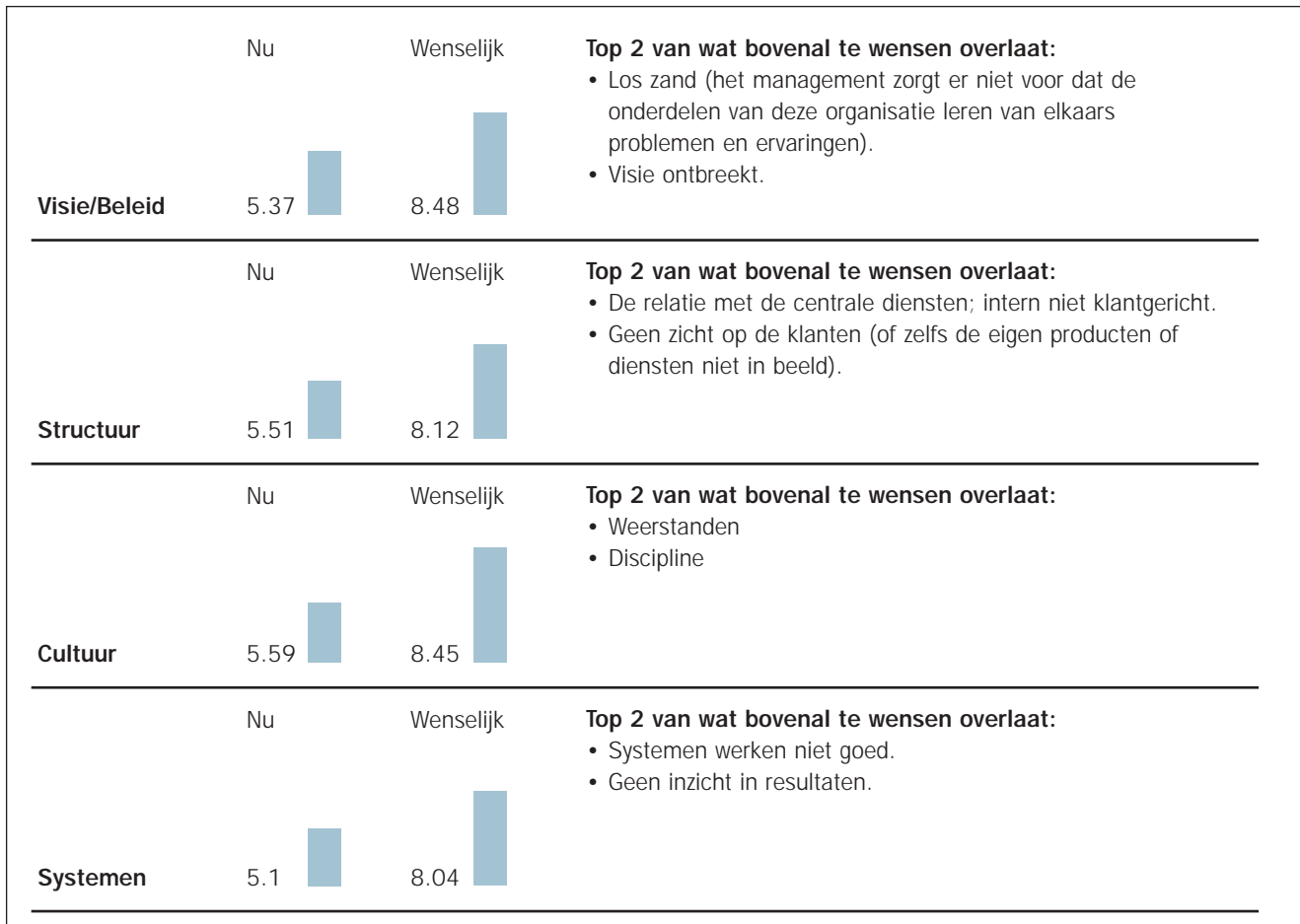
De cijfers die hierna bij de vier hefboomen worden vermeld zijn de gemiddelde ‘rapportcijfers’, zoals men die geeft voor de huidige situatie en voor de situatie zoals men die wenst (zie figuur 3).

Figuur 2. Visie, structuur, cultuur en systemen als hefboom voor verandering



De respondenten geven de huidige situatie op alle punten een onvoldoende. Alle vier de hefboomen functioneren weinig bevredigend. In welke richting moet we het zoeken om enige verbetering te bereiken? Mastenbroek geeft (onder meer) de volgende maatregelen aan om verbetering te bereiken.

- Mensen aanspreken op ‘ja maar’-gedrag. Weerstand hoort bij verandering, maar het ontlopen van de eigen verantwoordelijkheid voor verandering moet aangepakt worden. Hebben de mensen zelf wel door wat ze aan het doen zijn? Wie zegt hier wat van? Kan dit zomaar doorgaan? De mensen moeten aangesproken worden op hun vermogen om ‘mee’ in plaats van



Figuur 3

‘tegen’ te denken.

- Het management zal veel steviger het lerend vermogen van de organisatie moeten ontwikkelen. Zoals het nu gaat, lijkt het erop dat onderdelen telkens weer opnieuw het buskruit moeten uitvinden. Uitwisseling van ‘best practices’ en van oplossingen voor de actuele problemen van aanpassing en verbetering van product of dienst zijn een begin.
- Een kritisch oog op de centrale afdelingen en diensten is geboden. Bureaucratie en overbodige rompslomp en bemoeienis trekken een boel energie en motivatie uit de organisatie. Vaak is er ook een overmaat aan goedbedoelde centrale plannen waar uiteindelijk niets mee gebeurt. Ingrijpen, misschien wel inkrimpen! Duidelijkheid is een eerste vereiste. Wat de directie vraagt, moet worden uitgevoerd. De meer ondersteunende

taken daarentegen vragen interne klantgerichtheid en soepele communicatie. Dat vraagt een heel andere houding. Vraag de staf hoe ze dit gaat oplossen en vraag de ‘afnemers’ of dit goed werkt.

- Periodiek aan de afdelingen informatie verschaffen over hun resultaten aan de hand van een beperkt aantal indicatoren.

Mastenbroek spreekt in zijn artikelen naar aanleiding van het onderzoek zijn verbazing uit over het feit dat deze ogenschijnlijk simpele maatregelen niet worden genomen en stelt de vraag: ‘Waar ligt dat aan?’.

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 prof.dr. Leon de Caluwé zijn er vijf verschillende soorten ‘veranderconcepten’. 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 interventie categorieën en de eigen ‘voorkeurskleur’ in veranderen maakt een verandermanager succesvoller. Er is meer dan één manier om een situatie te veranderen. Maar als mensen met een verschillende voorkeurskleur met elkaar praten, dan verloopt de communicatie heel erg stroef: men begrijpt elkaar niet of nauwelijks. Opmerkingen als: ‘dat werkt niet’ of ‘dat loopt niet goed af’ vallen om de haverklap. Dat onbegrip komt voort uit het feit dat men fundamenteel verschillende concepten hanteert met betrekking tot veranderen. In het NOVM is gekeken naar de kleur van de respondenten en zijn vergelijkingen getrokken tussen groepen respondenten.

Er is een interessante relatie tussen veranderaanpak en de context waarin die plaatsvindt. Bekend is het onderscheid tussen verbeteren en vernieuwen. Verbeteren wordt gehanteerd in het geval men met kleine stappen de organisatie geleidelijk beter wil laten functioneren. De vernieuwingsaanpak gebruikt men om meer fundamentele vernieuwingen (in kortere tijd) te bewerkstelligen. De ‘match’ is dan dezelfde kleur: een (verbeterde) blauwdruk-aanpak in een blauwdruk-omgeving. Een betere HRM-aanpak in een persoonsgerichte organisatie. Vernieuwen en een sprong maken vraagt wellicht om verschillende kleuren: een andere manier van denken introduceren met andere woorden en betekenissen.

Korte introductie in de kleurentheorie

De veronderstellingen achter de vijf manieren van denken kunnen worden samengevat in de tabel 4.

Opzet van het onderzoek

De theoretische basis is gelegd: laten we nu kijken naar de uitkomsten van het NOVM.

Aan de respondenten is een puntentest voorgelegd. In die test konden ze voor verschillende stellingen steeds 8 punten verdelen over vijf alternatieve invullingen van die stelling. Elk alternatief vertegenwoordigt één kleur. Het was mogelijk alle 8 punten toe te delen aan één alternatief, maar ook deze te verdelen over twee of meer alternatieven, zolang het totaal over de vijf alternatieven maar steeds 8 was (zie voorbeeld).

Dingen/mensen zullen veranderen, als je ...	
Geeldruk(focus op politiek)	<ul style="list-style-type: none"> • belangen bij elkaar kunt brengen • ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen • win-win situaties kunt creëren/coalities vormen • de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) • de neuzen kunt richten
Blauwdruk (focus op projectmatige aanpak)	<ul style="list-style-type: none"> • van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert • een goed stappenplan maakt van A naar B • de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt • alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst • de complexiteit zoveel mogelijk reduceert
Rooddruk (focus op sociale cohesie)	<ul style="list-style-type: none"> • mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen • het voor mensen aangenaam maakt • geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status • mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk(focus op leren)	<ul style="list-style-type: none"> • ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) • ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen • geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren
Witdruk(focus op het managen van het proces)	<ul style="list-style-type: none"> • uitgaat van de wil en de wens, en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf • betekenis toevoegt • de eigen energie van mensen de ruimte biedt • dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden • eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert • symbolen en rituelen gebruikt

Tabel 4. Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken

In de keuze van de alternatieven en de toedeling van de punten laat de respondent blijken welke overtuigingen en opvattingen zijn/haar voorkeur hebben. Heeft u inmiddels de kleuren herkend in de bovengenoemde alternatieven? Het zijn respectievelijk blauw (bl), rood (r), geel (ge), groen (gr) en wit (w).

Een voorbeeld

Stelling 3. Een effectieve veranderaar moet volgens mij:

Testuitslag in %

a. goed structureren en iedereen bij de les houden	a. { } van de 8 punten	14,9
b. mensen kunnen stimuleren en goed met ze communiceren	b. { } van de 8 punten	31
c. verschillende belangen en meningen zien en die op één lijn krijgen	c. { } van de 8 punten	16,8
d. mensen feedback geven en ze tot zelfinzicht brengen	d. { } van de 8 punten	19,1
e. oog hebben voor de energie en kracht van mensen zelf	e. { } van de 8 punten	18,2

Welke interventies waren (im)populair in het onderzoek?

Voor de totale groep respondenten is gekeken naar de alternatieven die in absolute zin erg hoog scoren en laag scoren. Tussen haakjes staat vermeld tot welke kleur deze overtuiging hoort.

Erg hoog scoren de volgende stellingen (gemiddeld meer dan 3 punten):

- De ideale organisatie is voor mij de lerende organisatie (gr).
- De belangrijkste input in veranderingsprocessen wordt volgens mij gegeven door de volgende actoren: mensen die inspireren (w).

Hoog scoren de volgende stellingen (gemiddeld meer dan 2,4 punten):

- Een effectieve veranderaar moet volgens mij mensen kunnen stimuleren en goed met ze communiceren (r).
- Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar intervisie (gr).
- Onmisbaar in een verandertraject zijn de volgende elementen: terugkoppelen en spiegelen (gr).

Laag scoren de volgende stellingen (gemiddeld minder dan 1 punt):

- De belangrijkste kenmerken van veranderaars zijn volgens mij: flexibel en meebewegen (ge).
- Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar oplossen van conflicten (ge)
- Mensen komen volgens mij in beweging als je ze aanspreekt op welbegrepen eigen belang (ge).
- De belangrijkste input in veranderingsprocessen wordt volgens mij gegeven door de volgende actoren: invloedrijke figuren (ge).
- Onmisbaar in een veranderingsproces zijn de volgende kenmerken: consensus (ge).
- De belangrijkste input in veranderingsprocessen wordt volgens mij gegeven door de volgende actoren: managers en experts (bl).

- Onmisbaar in een veranderingstraject zijn de volgende elementen: management by speech (r).
- Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar: belonen en straffen (r).
- Voor veranderen voel ik me het meest thuis bij het volgende spreekwoord: vrolijke waarden maken vrolijke gasten (r).
- Een effectief veranderingsproces begint volgens mij met inzicht geven over wat er niet goed gaat (gr).
- De volgende motto's zijn voor mij leidend in veranderingsprocessen: bewust onbekwaam maken (gr).

Erg laag scoren de volgende stellingen (minder dan 0.50 punt):

- De ideale organisatie is voor mij de gestroomlijnde organisatie (bl).
- Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar rituelen en mystiek (w).

Opvallend is dat bij de hoogste twee categorieën drie groene interventies hoog scoren, één rode en één witte en geen blauwe of gele. Men heeft dus de meeste voorkeur voor groene interventies. De lerende organisatie is erg populair, inspiratie is erg gewenst en het belangrijkste wat je kan doen is: stimuleren en communiceren, het geven en krijgen van intervisie, terugkoppelen en spiegelen.

Gele interventies worden het meest vermeden: men houdt blijkbaar niet van politieke processen in veranderingstrajecten. De gestroomlijnde organisatie is bij lange na niet de ideale organisatie volgens onze respondenten. En men houdt niet van rituelen en mystiek.

Onze respondenten hebben een duidelijke voorkeur voor interventies gericht op de lerende organisatie, op inspireren, communiceren en leren. Ze hebben duidelijk geen voorkeur voor gele en blauwe interventies, waarbij de nadruk ligt op politieke processen en draagvlak, structuur, resultaten en planmatigheid. Gele interventies worden zelfs liever vermeden. Blijkbaar ziet men daar niet veel in.

Vergelijkingen

Binnen het NOVM zijn scores van mannen en vrouwen, branches, profit en non-profit, verschillende echelons en leeftijdsniveaus bekeken. Het viel op dat er weinig opvallende verschillen in scores te noteren waren. Enkele aardige constatering:

- Er zijn verschillen tussen branches wat betreft voorkeuren. De meer maatschappelijke /non-profitorganisaties hebben meer groene en witte voorkeuren. Een klein verschil vinden wij als we profit en non-profit expliciet vergelijken (profit: blauwe voorkeuren; non-profit: groen en wit).

- Financieel managers hebben blauwe voorkeuren. General managers en HR-managers hebben groene en witte voorkeuren. Jongere mensen hebben iets meer blauwe voorkeuren; oudere iets meer witte voorkeuren.

We verwachten overigens met de herhaalde onderzoeken wel interessante ontwikkelingen in de tijd te kunnen ontdekken (zie tabel 5).

Voorkeuren	geel	blauw	rood	groen	wit
Typering veranderingsproces	16%	20%	20%	19%	24%
Typering veranderaar	13%	18%	30%	22%	18%
Typering interventie	16%	17%	22%	28%	17%
Hoe krijg je mensen in beweging	12%	15%	29%	21%	22%
Hoe krijg je organisaties in beweging	23%	13%	17%	30%	17%
Hoe krijg je dingen in beweging	16%	13%	25%	26%	21%

Tabel 5. Vergelijking scores bij facetten van veranderingstrajecten

Bij het facet: ‘typering veranderingsproces’ zien we slechts kleine verschillen. Bij het facet ‘typering veranderaar’ geven onze respondenten aan dat die vooral rode eigenschappen moet hebben (mensgericht) en juist geen gele (politiek). Bij het facet ‘typering interventie’ scoort groen hoog en dat is in overeenstemming met de gegevens genoemd onder ‘welke interventies hebben voorkeuren en welke niet?’. Mensen in beweging krijgen gaat op een rode manier (en niet geel en blauw); organisaties in beweging krijgen gaat op een groene manier (en geel). Rood scoort hier juist laag.

Samenvatting deelonderzoek interventievoorkeuren

In het deelonderzoek ‘interventievoorkeuren’ hebben de respondenten inzicht gegeven in welke interventies hun voorkeur juist wel en juist niet hebben. Tevens hebben wij op een aantal aspecten vergelijkingen tussen groepen respondenten kunnen maken.

- 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 (interactie, 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. Om de resultaten nader te duiden en te voorzien van praktische commentaren is het nodig om te simplificeren. Het kan zijn dat we daarmee dit onderzoek of andere

onderzoeken en publicaties geen recht doen. Maar toch, 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 organisatie 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 verbeterd te krijgen in de organisatie;
- 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 het ligt. Een analyse van de uitkomsten levert de volgende 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.

Leidinggevend en 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 resultaat van de verandering laat zich in deze echter wel moeilijk voorspellen. 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. Men vindt een veranderproces geslaagd als er met name beweging, energie en kaderverruiming tot stand is gebracht.

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 – ruw samengevat – het volgende rijtje:

1. De organisatie is als los zand. Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen.
2. Weerstand. Ik wil wel, maar ...
3. Visie is niet duidelijk. De medewerkers in de organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet.
4. Onvermogen tot uitdragen van visie. De leidinggevenden zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen.
5. Discipline. Men is niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden, enzovoort. Afspraak is niet altijd afspraak!

Kijk je naar de interventievoorkeuren, 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...).

Espoused theory versus theory-in-use

Het *observeren* van het handelen van managers of het laten scoren van de test naar interventievoorkeuren *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 seinen gaan op rood en de manager probeert die confrontatie te ontlopen.

Argyris stelt dat het overgrote deel van managementadvies bij organisatieverandering – vaak goedbedoeld en oprecht – faalt, en zelfs averechts werkt. Hij plaatst vraagtekens bij de adviezen 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?

Wat mensen zeggen is dus niet wat zij doen, aldus Argyris. Veel veranderingspogingen mislukken door onder meer zelfingenomenheid, onvoldoende macht, onderschatting van verdedigingsmechanismen, onvoldoende communicatie, onvoldoende verankering in de cultuur. Ondanks de retoriek over intrinsieke betrokkenheid bij veranderingen gaat de praktijk vaak niet verder dan ‘participatie’: externe betrokkenheid. Niet zelden wordt deze discrepantie veroorzaakt door het topmanagement zelf dat niet handelt naar wat het uitdraagt. Men blijft er omheen draaien, tegenstellingen blijven bestaan en de frustratie groeit. Het resultaat: disfunctioneel gedrag en ondermaatse prestaties. Veel interne conflicten blijven hardnekkig bestaan. Argyris verklaart dit vanuit gedragsmodel I: Mensen streven naar zelfbescherming en gedragen zich defensief. Zij streven naar het behouden van de controle, willen winnen en onderdrukken bovendien de emotionele kant. Conflicten zijn onbespreekbaar en worden rationeel benaderd, en vervolgens wordt ook die onbespreekbaarheid onbespreekbaar gemaakt. Dit gedrag houdt zichzelf in stand want feedback en toetsing – voorwaarden voor het lerend vermogen en daarmee effectiviteit op de lange termijn – ontbreken. Daarnaast zijn de beleden organisatiewaarden vaak incongruent met de waarden die in de praktijk daadwerkelijk worden nageleefd. De vraag is hoe dergelijk gedrag is te voorkomen. Argyris biedt met Model II het antwoord. Dit begint al bij de diagnose: oordelen en verwijten worden geëxpliciteerd in termen van gedrag zodat de informatie concreet en toetsbaar wordt. Model II van Argyris biedt wel alle kans op eerlijke communicatie: de beste managers informeren actief naar de mening en de achterliggende redenering van de gesprekspartners. Ze presenteren hun eigen standpunt op een manier waardoor anderen worden aangemoedigd aan te geven waar de opvatting gebreken vertoont. En ze verwoorden hun conclusies aangaande andermans opvatting en nodigen de anderen uit deze gevolgtrekkingen te corrigeren als die niet deugen.

Voor zowel de organisatiewaarden als de implementatie van een strategie is innerlijke betrokkenheid een must. Die innerlijke betrokkenheid, van zoveel meer gewicht dan externe betrokkenheid alleen, wordt bevorderd door de principes van Model II, gecombineerd met een organisatiecultuur waarin de verdedigingsmechanismen minimaal zijn. [nk2]Creëren van een lerende organisatie Om de integratie tussen zakelijke kwesties en de onvermijdelijke emotionele aspecten te bereiken is Model II-gedrag nodig. Zo'n traject begint aan de top; de leiders moeten dit gedrag toepassen en bereid zijn ter verantwoording te worden geroepen. Zo'n traject begint met observatie en bewustwording van het gewone dagelijkse gedrag. Vervolgens worden de onderliggende factoren (gebruikstheorieën, waarden, verdedigingsmechanismen en de onderlinge wisselwerking) manifest gemaakt waardoor een cultuur van openheid, het niet langer verhullen en het bespreekbaar maken van verhullingen kan ontstaan. De derde stap is het aanleren van productief redeneren en het reduceren van defensieve redeneermethoden.

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. Welke blokkades spelen anno 2004 in de organisaties een grote rol? Hoe tevreden zijn managers met de verandercapaciteit van hun organisaties? Welke interventievoorkuren hebben de managers? De resultaten zijn soms verrassend, soms geheel volgens de verwachtingen. Maar, de resultaten van het NOVM 2004 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 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. Daar vindt u een bron-document 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!

Literatuur

- Archyris, Chris, *Managementadvies*, Thema, 2000.
- Sichtman, Steve, *Het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement*, InterMaat, 2005.
- Verschillende publicaties van prof.dr. L.I.A de Caluwé en prof.dr. W.F.G. Mastebroek op Managementsite.net.