



Nationaal Onderzoek Verandermanagement (NOVM)

Onderzoeksverslag

Prof. dr. L. de Caluwé
Prof. dr. W. Mastenbroek

Amsterdam,
14 oktober 2004

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Hoofdstuk 1 Onderzoek	3
Opzet Onderzoek	3
Doelstelling	3
Beoogde uitkomsten	4
Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording	5
Onderzoekspopulatie	5
Representativiteit	5
Hoofdstuk 3 Resultaten deelonderzoek – Interventievoorkeuren	8
Inleiding	8
Welke interventies hebben voorkeur en welke niet?	8
Conclusie	10
Vergelijkingen	11
Samenvatting deelonderzoek Interventievoorkeuren	15
Hoofdstuk 4 Resultaten deelonderzoek – Stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties	16
Inleiding	16
Overzicht van het geheel	16
Visie/beleid, structuur, cultuur, systemen als vier hefbomen	22
Continue verbetering als basis voor veranderbereidheid	24
Sturen op verantwoordelijkheid als drijvende kracht	25
De communicatie als kritieke succesfactor	27
Conclusies	28
Bijlage 1: Test Interventievoorkeuren	29
Test: Interventievoorkeuren	29
Bijlage 2: Omschrijving van de kleuren uit het kleurenmodel	33
Omschrijving van de kleuren uit het kleurenmodel	33
Bijlage 3: Test stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties	36
Stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties	36

Inleiding

Nederland verandert in rap tempo

Burgers lijken het vertrouwen in de overheid te verliezen. Naast het grote bedrijfsleven wordt nu ook de overheid overspoeld door grootschalige fraudes. De roep om normen en waarden weerklinkt overal, maar niemand weet hoe daar vorm aan te geven. Vrijheid is verworden tot vrijblijvendheid. En mondigheid wordt verward met een grote mond opzetten. Zoals de politiek de ooit vanzelfsprekende relatie met de kiezer kwijt is, zo is in veel organisaties de manager het contact met de werkvloer kwijt. In een tijd waarin managementtaal alle kracht lijkt te verliezen en alleen nog contraproductief werkt, is het duidelijk dat de bekende oplossingen en benaderingen niet meer werken. Om gehoord te worden en om vertrouwen en binding te herstellen moeten organisaties op een veel authentiekere, op waarde en respect gebaseerde wijze met hun medewerkers en omgeving omgaan. Managers moeten op zoek naar nieuwe manieren van verbinden. Organisaties hebben te stellen met geplande en ongeplande innovatie en verandering. Ontwikkelingen gaan steeds sneller en er lijkt maar zeer beperkt ruimte voor rust en reflectie. Management Nederland voelt zich in permanente 'draf'. In ons werkveld werken we in veel verschillende omgevingen en rollen, altijd in minimaal de 'rafelranden' van een verandertraject. Van hieruit ontstond het idee om verder inzicht te verkrijgen hoe maatschappelijke ontwikkelingen verandering drijven en met name hoe maatschappelijke ontwikkelingen de houding in organisaties ten opzichte van verandering beïnvloeden. Ambitie hierbij is om een zo breed mogelijke toets te doen in 'management Nederland'. Met een samenwerking tussen InterMaat Masters in Change, Managementsite.net en de Vrije Universiteit in Amsterdam is het Nationaal Onderzoek Verandermanagement (NOVM) geboren.

Hoofdstuk 1 Onderzoek

Opzet Onderzoek

Onderzoek 1: de veranderaar

Het fundament van het onderzoek is tweeledig. Het eerste deel bestaat uit het nieuwe instrument van prof.dr. Léon de Caluwé (bekend van de kleurentest). De uitslag van dit instrument geeft een goed inzicht in de persoonlijke interventievoorkeuren van de manager.

Iedere verandermanager blijkt eigen voorkeuren te hebben voor veranderen en veranderaanpakken. Zo geloven sommigen dat je duidelijke doelen moet stellen en een helder traject moet schetsen voor een verandering. Anderen geloven dat je juist al ‘werkende weg’ een pad moet vinden voor verandering. Wat willen we met dit onderzoek bereiken?

Ten eerste kunnen individuen zelf de eigen denkkaders afzetten tegen die van een grote groep van anderen. Zij krijgen on line feedback op de eigen afwijkingen (als die er zijn). We komen daarnaast verschillen op het spoor tussen branches, verschillende managementposities, geslacht en leeftijd: verschuift de voorkeur voor veranderstijl?

Onderzoek 2: de organisatie

Anderzijds is er het nieuwe onderzoek ‘stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties’ van prof.dr. Willem Mastebroek. Er zijn grote verschillen tussen organisaties. In de ene organisatie loopt verandering veel soepeler dan in de andere. Waar zit dat in? Wat blijken in de praktijk de belangrijkste blokkerende factoren en wat is er aan te doen? Daar is dit deel van het onderzoek aan gewijd.

De uitslag bestaat uit scores en praktische aanbevelingen m.b.t. beleid, structuur, cultuur en systemen. Ook de sturing van verandering van bovenaf en de manier waarop medewerkers hun verantwoordelijkheid oppakken, zijn in het geding en, niet te vergeten, de kwaliteit van de communicatie.

De resultaten van het onderzoek zullen per branche als volgt samengevat worden:

- De werking van visie/beleid, structuur, cultuur en systemen
- Continue verbetering als basis voor het slagen van veranderingen
- De balans sturing – eigen verantwoordelijkheid als drijfkracht voor verbetering
- De kwaliteit van de interne communicatie

Verder zal er een top 5 van de meest belemmerende factoren worden opgesteld.

Doelstelling

Het NOVIM beoogt:

- Maatschappelijk relevant onderzoek te plegen
- Een dusdanig bereik (respons) te behalen dat de term nationaal te rechtvaardigen is
- Inhoudelijke validatie door voort te borduren op reeds langjarig lopend onderzoek (kleurentheorie) binnen het Center for Research in Consultancy van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam
- Validatie in het maatschappelijk veld door het monitoring committee

Beoogde uitkomsten

De beoogde uitkomsten van het NOVM kunnen als volgt worden samengevat:

- Inzicht in de top 5 stimulerende en blokkerende factoren bij verandering bij voorkeur in relatie gebracht met de voorkeuren qua stijlen
- Een interpretatiekader waaruit de beïnvloeding vanuit maatschappelijke ontwikkelingen gerelateerd kunnen worden
- Inzicht in de beïnvloeding van maatschappij in bedrijf en vice versa
- Inzichten naar deelgroepen als bijvoorbeeld branche, demografische gegevens en managementniveau
- Vergelijk tussen algemene uitkomsten en de uitkomsten uit het interim werkveld

Deze rapportage is puur feitelijk op basis van kundig onderzoek. In een separaat visiedocument vindt u meer vergezichten, interpretaties en commentaar op bovenstaande beoogde uitkomsten.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording

Onderzoekspopulatie

Wij richten ons op personen die nauw betrokken zijn bij hun organisaties, in dit geval voornamelijk op professionals en managers, maar tevens zijn studenten, onderzoekers en uitvoerenden benaderd. De respondenten zijn verder afkomstig uit organisaties van verschillende grootte en diverse branches. De exacte verdelingen over de groepen zijn te vinden op deze pagina's. De verdeling binnen de steekproef komt overeen met de verdelingen binnen de onderzoekspopulatie.

Representativiteit

Het onderzoek mag niet als representatief voor de gemiddelde Nederlandse bevolking worden gezien. Enerzijds omdat het online is uitgevoerd en niet iedereen beschikt over een internetaansluiting. Anderzijds omdat bewust is gekozen voor een populatie van professionals en managers, gezien de antwoorden die wij zoeken voor de verandermanagement dilemma's en –vraagstukken.

De respons betrof 3909 meetbare respondenten. Echter 1782 responses hebben we ongeldig verklaard, wegens bijvoorbeeld een afgebroken sessie.

Het totaal aantal daadwerkelijke c.q. geldig verklaarde respondenten aan het onderzoek was 2121. Daarin was de verdeling naar profit (990 respondenten) en non-profit (1131 respondenten) vrij gelijkmatig verdeeld, waardoor de resultaten zowel voor profit als non-profit organisaties gelden.

Naar branches is er de volgende verdeling:

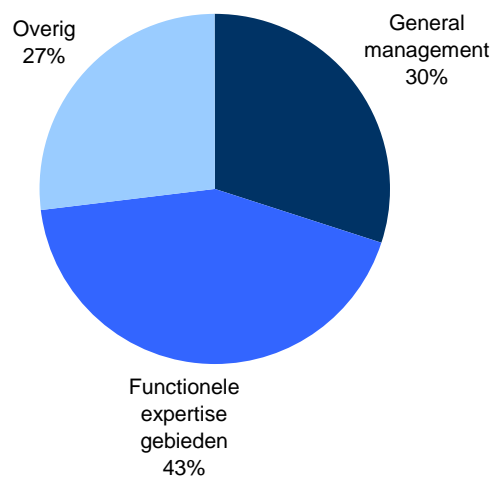
	Aantal respondenten
Onderwijs/Onderzoek	242
Media	40
Transport, Logistiek en Opslag	64
Zakelijke en Financiële Dienstverlening	463
Maatschappelijke organisatie	116
Overheid & Politiek	336
Communicatie/Telecom/ICT/Nieuwe media	153
Handel & Horeca	89
Bouw/Vastgoed	44
Recreatie, Sport & Toerisme	21
Agrarisch	46
Gezondheidszorg	327
Industrie	136
Kunst & Cultuur	17
Milieu, Energie en Water	27

Naar expertisegebied is de verdeling als volgt:

	Aantal respondenten
Financieel Management	127
ICT, Automatisering, Nieuwe Media	200
General Management	641
Human Resource Management	343
Marketing, Sales, PR	120
Productie, Logistiek & Operations	119
Overig	572

Het expertisegebied General Management vertegenwoordigt 30% van de onderzoekspopulatie. De functionele expertisegebieden vertegenwoordigen tezamen 43% en 27% wordt vertegenwoordigd door overig dat is opgebouwd uit studenten, professionals (consultants/projectmanagers/interim-managers), en onderzoekers.

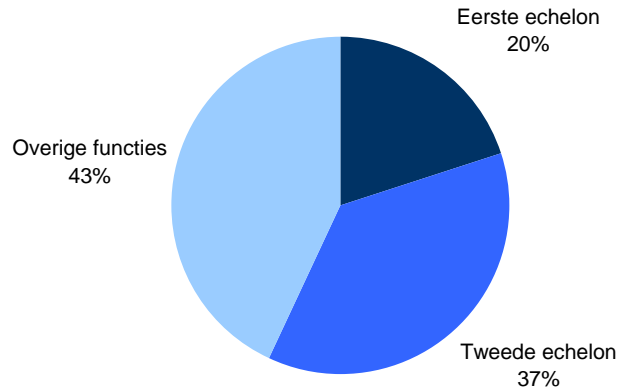
Dit is in overeenstemming met de beoogde onderzoekspopulatie.



Naar functies is de verdeling als volgt:

	Aantal respondenten
Senior Manager	279
Student	56
Uitvoerend	118
Onderzoeker	43
Midden Kader manager	499
Consultant	409
Projectmanager	214
Positie binnen Raad van Bestuur	93
Interim-manager	90
Directiepositie	321

Het 1^o echelon (positie binnen Raad van Bestuur en Directieposities) vertegenwoordigt 414 respondenten dat overeenkomt met 20% van de totale onderzoekspopulatie. Het 2^o echelon (Senior Managers en Middenkadermanagers) vertegenwoordigt 778 respondenten dat overeenkomt 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. Het aandeel interim-management is beperkt.



Overige kenschetsen van de populatie:

- Geslacht (34% van de onderzoekspopulatie is vrouw en 66% is man)
- Leeftijd (meer dan 40% verkeerd in de leeftijdscategorie 40-50 jaar)

Hoofdstuk 3 Resultaten deelonderzoek – Interventievoorkeuren

Prof.dr. L. de Caluwé

Inleiding

Leeswijzer: Indien u niet bekend bent met de kleurentheorie van prof.dr. L. de Caluwé, raden wij u aan eerst bijlage 2 (omschrijving van de kleuren uit het kleurenmodel) te lezen.

De doelstelling van dit deelonderzoek is om inzicht te krijgen in de interventievoorkeuren van een omvangrijke groep respondenten. Waar kiezen ze juist wel en juist niet voor? Tevens willen we kijken of we verschillen zien tussen groepen respondenten. Over het aantal en type respondenten verwijzen we naar hoofdstuk 2.

In dit deelonderzoek vermelden we de resultaten en conclusies van het deelonderzoek dat is gedaan met behulp van een vragenlijst naar interventievoorkeuren. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 1. Als eerste worden de interventies die een sterke voorkeur hebben van onze respondenten en de interventies die juist *niet* de voorkeur hebben besproken. We clusteren vervolgens de interventies vervolgens naar kleuren. Deze analyse gaat puur in op de kleurentheorie en de volgende dwarsdoorsneden worden getoetst:

- Vergelijking met eerdere gemiddelden
- Vergelijking van scores tussen mannen en vrouwen
- Vergelijking van scores tussen branches
- Vergelijking van scores tussen nationaal en internationaal
- Vergelijking van scores tussen profit en non-profit
- Vergelijking van scores tussen expertisegebied
- Vergelijking van scores tussen echelon
- Vergelijking van scores tussen leeftijd
- Vergelijking van scores tussen leiding geven
- Vergelijking van scores tussen facetten van veranderingstrajecten

Welke interventies hebben voorkeur en welke niet?

Aan de respondenten is een zogenaamde puntentest voorgelegd (zie bijlage 1). In die test kunnen ze voor 17 verschillende stellingen steeds 8 punten verdelen over vijf alternatieve invullingen van die stelling. Ze kunnen alle 8 punten, toedelen aan één alternatief, ze kunnen ze toedelen aan twee alternatieven, aan drie enzovoorts. Ze kunnen dus het aantal punten variëren, als het totaal over de vijf alternatieven maar steeds 8 is.

Elk alternatief vertegenwoordigt één kleur (zie bijlage 2). Ze zijn een uitdrukking van de overtuigingen van de aanhangers van die kleur.

In de keuze van de alternatieven en de toedeling van de punten laat de respondent blijken welke overtuigingen en opvattingen zijn/haar voorkeur heeft. Voor de totale groep respondenten kunnen we zien aan welke alternatieve stellingen ze de voorkeur geven, en aan welke niet.

We hebben in onderstaande opstelling die stellingen genoteerd, die erg hoog scoren (gemiddeld meer dan 3 punten), die hoog scoren (meer dan 2.40 punten), die vrij hoog scoren (2.00 punten of meer), die laag scoren (minder dan 1.00 punt) en erg laag scoren (minder dan 0.50 punt). **Tussen haakjes staat vermeld tot welke kleur deze overtuiging hoort.**

Erg hoog scoren de volgende stellingen:

- 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:

- 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)

Vrij hoog scoren de volgende stellingen:

- Een effectief veranderingsproces begint volgens mij met het creëren van draagvlak bij sleutelfiguren (ge)
- Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar strategische allianties (ge)
- Organisaties veranderen volgens mij als men draagvlak heeft voor de koers (ge)
- Een effectief veranderingsproces begint volgens mij met het formuleren van duidelijk beoogde doelen (bl)
- De belangrijkste kenmerken van veranderaars zijn volgens mij communicatief en aandacht voor mensen (r)
- Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar teambuilding (r)
- Mensen komen volgens mij in beweging als je ze aandacht geeft en stimuleert (r)
- De volgende motto's zijn voor mij leidend in veranderingsprocessen: kansen voor mensen scheppen (r)
- Cruciaal element in een veranderingstraject is volgens mij een veilig klimaat voor leren te creëren (gr)
- Om dingen te veranderen moet je volgens mij zeker gebruik maken van feedback en leren door coaches (gr)
- Voor veranderen voel ik me het meeste thuis bij het volgende spreekwoord: al doende leert men (gr)
- Een veranderingsproces is volgens mij geslaagd als er beweging, energie en kaderverruiming tot stand is gebracht (w)
- De volgende motto's zijn voor mij leidend in veranderingsprocessen: een dialoog op gang brengen (w)

Laag scoren de volgende stellingen:

- 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:

- 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)

Conclusie

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 zijn onmisbaar.

Als we de drie categorieën van hoge scores samen nemen, zien we de volgende frequenties:

- 3 maal een gele interventie
- 1 maal een blauwe interventie
- 5 maal een rode interventie
- 6 maal een groene interventie
- 3 maal een witte interventie

Rode en groene interventies hebben duidelijk de voorkeur. Blauwe interventies hebben dat daarentegen duidelijk niet!

Bij de laag scorende interventies zien we de volgende frequenties:

- 5 maal een gele interventie
- 2 maal een blauwe interventie
- 3 maal een rode interventie
- 2 maal een groene interventie
- 1 maal een witte interventie.

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.

De belangrijkste conclusie hier is de volgende:

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

Vergelijking met eerdere gemiddelden

In een eerder onderzoek (Martins Dias, 2000) onder studenten en consultants hebben we gemiddelde scores gevonden per kleur. Die hebben we in tabel 1 vermeld. Die kunnen we vergelijken met de steekproef in dit onderzoek. De beide gehanteerde puntentesten zijn niet identiek, maar nagenoeg vergelijkbaar qua opzet en inhoud. Bij de kleuren geel en groen zien we nauwelijks verschillen. Een groot verschil zien we bij wit: studenten en consultants hebben een veel grotere voorkeur voor wit dan de steekproef in dit onderzoek. Deze steekproef heeft meer voorkeur voor blauw en rood, dan de vorige steekproef.

Wat ook opvalt, is dat de gemiddelden in deze steekproef ongeveer gelijkelijk verdeeld zijn over alle kleuren, alle rond de 20%.

Dat was in de eerdere steekproef heel anders.

	geel	blauw	rood	groen	wit
Eerdere steekproef	16%	14%	18%	23%	30%
Deze steekproef	18%	18%	22%	22%	21%

Tabel 1. Gemiddelde percentages per kleur voor twee steekproeven

Vergelijking van scores tussen mannen en vrouwen

We hebben de scores vergeleken tussen mannen en vrouwen. Zie daarvoor tabel 2.

	geel	blauw	rood	groen	wit
Man	23	25	30	29	29
Vrouw	24	22	29	31	29

Tabel 2. Gemiddelde scores per kleur voor mannen en vrouwen

Eigenlijk vinden we maar weinig verschillen. De scores zijn nagenoeg dezelfde. De enige afwijkingen vinden we bij blauw en groen. Mannen hebben meer voorkeur voor blauw en vrouwen hebben wat meer voorkeur voor groen.

Vergelijking van scores tussen branches

In tabel 3 staan de gemiddelde scores voor de vijf kleuren verdeeld over branches.

	geel	blauw	rood	groen	wit
Agrarisch	27	31	29	26	24
Bouw/Vastgoed	24	24	28	30	29
Communicatief Telecom ICT/Nieuwe Media	25	26	29	29	27
Gezondheidszorg	25	25	28	31	27
Handel & Horeca	24	30	31	29	22
Industrie	25	27	30	29	26
Kunst & Cultuur	22	27	28	28	30
Maatschappelijke Organisaties	24	24	29	29	30
Media	27	32	29	27	21
Milieu, Energie en Water	26	27	29	28	26
Onderwijs/Onderzoek	23	22	29	32	31
Overheid & Politiek	24	23	29	31	29
Recreatie, Sport, Toerisme	25	33	32	23	23
Transport, Logistiek en Opslag	25	27	29	27	28
Zakelijke Dienstverlening	25	25	28	29	29

Tabel 3. Gemiddelde scores per kleur verdeeld over branches

De scores op geel en op rood verschillen onderling erg weinig. Op geel varieert de score tussen 22 en 27. Bij rood tussen 28 en 32.

Dat is bij de drie andere kleuren anders.

- Hoog op blauw scoren de branches: agrarisch, handel en horeca, media en recreatie en sport.
- Laag op blauw scoren de branches: bouw/vastgoed, maatschappelijke organisaties, onderwijs en onderzoek en de overheid.
- Hoog op groen scoren de branches: bouw/vastgoed, gezondheidszorg, onderwijs en onderzoek en de overheid.
- Laag op groen scoort recreatie en sport.
- Hoog op wit scoren de branches: kunst en cultuur, maatschappelijke organisaties, onderwijs en onderzoek.
- Laag op wit scoren de branches handel en horeca, media en recreatie en sport.

We zien hier wel duidelijke verschillen en grote variatie. Hoog op de ene kleur, betekent laag op een andere.

Twee opmerkelijke uitkomsten zijn die van de sectoren bouw/vastgoed, media en recreatie en sport.

Vergelijking scores tussen nationaal en internationaal

Als we tabel 4 bekijken, dan zien we nauwelijks enige verschillen. Of het een nationale of internationale organisatie betreft, maakt wat betreft de interventievoorkuren nauwelijks iets uit.

	geel	blauw	rood	groen	wit
Nationaal	24	25	29	30	28
Internationaal	25	27	28	29	27

Tabel 4. Gemiddelde scores per kleur voor nationale en internationale organisaties

Vergelijking scores tussen profit en non-profit

Hier vinden we wel (kleine) verschillen.

	geel	blauw	rood	groen	wit
Profit	25	27	29	29	27
Non-profit	24	24	29	31	29

Tabel 5. Gemiddelde scores per kleur voor profit en non-profit

Profit-organisaties zijn wat meer blauw en wat minder groen en wit dan non-profit organisaties. Maar de verschillen zijn erg klein.

Vergelijking scores tussen expertisegebied

	geel	blauw	rood	groen	wit
Financieel Management	25	30	28	28	24
ICT, Automatisering, Nieuwe Media	27	26	28	27	28
General Management	24	24	29	30	29
Human Resource Management	24	23	28	31	29
Marketing, Sales, PR	25	26	30	28	26
Productie, Logistiek & Operations	25	27	30	30	25
Overig	24	25	28	31	28

Tabel 6. Gemiddelde scores per kleur per expertisegebied

De onderverdeling in expertisegebieden laat een paar interessante verschillen zien. Financieel managers scoren hoog op blauw, maar laag op wit. General managers en Human Resource Managers scoren laag op blauw en hoog op groen en wit. Ongeveer het tegenovergestelde beeld dus. Dit beeld klopt wel met het controlekarakter van de Financieel Manager en het meer leergerichte en ondernemende van de andere twee functies. Dit is in overeenstemming met de omschrijving van de kleuren (zie bijlage 2).

Vergelijking scores tussen echelon

	geel	blauw	Rood	groen	wit
Senior manager	25	25	29	29	29
Student	24	23	30	34	25
Uitvoerend	26	24	31	31	24
Onderzoeker	24	27	29	30	26
Middenkader	24	26	29	30	27
Consultant	24	23	28	31	31
Projectmanager	26	24	28	30	28
Raad van Bestuur	25	28	28	29	26
Interim manager	24	27	28	29	28
Directiepositie	24	26	30	29	28

Tabel 7. Gemiddelde scores per kleur per echalon

Er zijn hier niet zoveel duidelijke verschillen. Er zijn er echter wel een paar interessant.

- Studenten scoren laag op blauw en hoog op groen.
- Uitvoerenden scoren laag op wit.
- Consultants scoren laag op blauw en hoog op wit. Kijk hierbij ook naar de resultaten in vergelijking met eerdere gemiddelden, waar in de steekproef van studenten en consultants groen en wit relatief hoog scoren.

Vergelijking scores tussen leeftijd

Leeftijd	geel	blauw	rood	groen	wit
<30 jaar	25	27	30	30	24
30-39 jaar	25	27	28	29	27
40-49 jaar	24	24	28	31	29
>50 jaar	24	24	29	29	30

Tabel 8. Gemiddelde scores per kleur voor leeftijdscategorieën

We zien nauwelijks verschillen, behalve één interessante:
Jongere mensen zijn meer blauw en oudere meer wit.

Vergelijking scores tussen leiding geven

Het aspect: “aan hoeveel mensen geef je leiding” geeft weinig verschillen te zien tussen de categorieën.
Dit aspect heeft geen invloed in de dominante interventievoorkuren van de respondenten.

Leiding geven aan: (aantal mensen)	geel	blauw	rood	groen	wit
Geen	25	24	28	30	28
<10	25	25	28	29	28
10-50	24	26	29	30	27
50-100	23	23	29	31	30
>100	23	26	29	28	29

Tabel 9. Gemiddelde scores per kleur voor leiding geven aan aantallen medewerkers

Vergelijking scores tussen facetten van veranderingstrajecten

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 10. Facetten veranderingstrajecten en gemiddelde score op de kleuren

Wij hebben een aantal items uit de test met elkaar geclusterd tot een aantal meer omvattende facetten van veranderingsprocessen. We hebben gekozen voor de volgende facetten:

- Typering veranderingsproces (items 1, 2, 8, 10, 12, 13, 14)
- Typering veranderaar (items 3, 4)
- Typering interventie (items 5)
- Hoe krijg je mensen in beweging? (item 6)
- Hoe krijg je organisaties in beweging? (item 7, 11)
- Hoe krijg je dingen in beweging? (item 9)

(Zie voor de bijbehorende vragen bijlage 1)

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 niet 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 vergelijkingen tussen groepen respondenten kunnen maken op een aantal aspecten.

- 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.
- We vinden nauwelijks verschillen in interventievoorkeuren tussen mannen en vrouwen, tussen nationale en internationale bedrijven en op het aspect: aan hoeveel mensen geef je leiding?
- Er zijn verschillen tussen branches wat betreft voorkeuren. De meer maatschappelijke /non-profit organisaties 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.

Hoofdstuk 4 Resultaten deelonderzoek – Stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties

Prof.dr. W. Mastenbroek

Inleiding

Waarop lopen initiatieven tot verbetering vast? Wat blijken belangrijke blokkades voor verandering? Dit deel van het onderzoek is gebaseerd op 34 stimulerende en blokkerende factoren. Telkens werden de respondent verzocht aan te geven in welke mate een bepaalde factor van toepassing was. Ook enige kenmerken van de respondenten en het soort verandering waar men mee bezig is zijn opgenomen. In een 'open ruimte' konden respondenten met kritiek en suggesties voor het vervolg van dit onderzoek komen. In een aanhangsel bij dit document treft u het onderzoek zoals het in de periode mei – juli 2004 op ManagementSite (www.managementsite.nl) is verschenen.

Hier volgt een eerste overzicht van de resultaten. Dit deelonderzoek verschaft ook een voorlopige interpretatie van het cijfermateriaal.

De belangrijkste resultaten van het onderzoek zijn op 5 manieren gegroepeerd:

- 1 Overzicht van het geheel
- 2 Visie/beleid, structuur, cultuur, systemen als vier hefboomen voor verbetering
- 3 Continue resultaatverbetering en performancemanagement als basis voor veranderingsbereidheid
- 4 Sturen op verantwoordelijkheid als drijvende kracht
- 5 Communicatie als kritieke factor

Telkens leest u de belangrijkste uitslagen met vervolgens het commentaar. Het commentaar omvat een interpretatie van de uitslagen en enige aanbevelingen. Het commentaar is voorlopig. Op dit moment worden de resultaten nog met studenten en stafleden van de Vrije Universiteit te Amsterdam bewerkt.

Overzicht van het geheel

Uitslagen

Wat laat boven alles te wensen over?

De Top 5 (1970 respondenten)

- 1 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 2 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
 - *(gedeelde eerste plaats van 1 en 2)*
- 3 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 4 De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen
- 5 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!

Profit (904 respondenten)

- 1 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 2 De leidinggevendenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen
- 3 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 4 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 5 Deze organisatie beschikt niet over een duidelijke en inspirerende visie

Non-profit (1066 respondenten)

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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 was 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
- 2 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!
- 3 Het management zorgt ervoor dat de onderdelen van deze organisatie niet leren van elkaars problemen en ervaringen
- 4 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 5 Eenheden hebben geen zicht op de eigen resultaten in termen van geleverde prestaties en kosten

Per echelon

Positie binnen Raad van Bestuur (79 respondenten)

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 2 De leidinggevendenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen
- 3 De leidinggevendenden hier durven niet hun mensen zonder omwegen aan te spreken op hun verantwoordelijkheden

Directie positie/Senior management (305 respondenten)

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 2 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!
- 3 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen

Middenkader (463 respondenten)

- 1 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 2 De communicatie met de centrale afdelingen en diensten verloopt niet soepel; ze zijn in hun communicatie niet intern klantgericht
- 3 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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

Uitvoerend (108 respondenten)

- 1 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 2 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 3 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet

Per type verandering: Wat laat boven alles te wensen over?

Hierna volgen de 6 typen verandering die in het onderzoek zijn onderscheiden, telkens met de top 3 factoren die te wensen overlaten.

1 Fusie en overname, in elkaar schuiven van management lagen, integratie van onderdelen, herstructurering van de organisatie (469 respondenten)

Top 3

- 1 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 2 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 3 De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen

2 Procesverbetering, doorloop, interunit- coördinatie, synergie, beter keten-management naar leveranciers en afnemers, stroomlijnen van de werkprocessen, betere logistiek (625 respondenten)

Top 3

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 2 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 3 Onze systemen en procedures zijn niet duidelijk en werken niet goed

3 *Kwaliteit, klantgerichtheid en service verbeteren, marktgericht functioneren, meer verkoopgericht maken van de organisatie (805 respondenten)*

Top 3

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 2 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!
- 3 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen

4 *Kostenreductie, efficiency vergroten, bezuinigen, bedrijfsmatiger werken, verzakelijking, sanering, inkrimping (604 respondenten)*

Top 3

- 1 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 2 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 3 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet

5 *Samenwerking verbeteren, competenties ontwikkelen, stijl van leidinggeven veranderen, veranderingen gericht op gedrag, houding en organisatiecultuur(936 respondenten)*

Top 3

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 2 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 3 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet

6 *Introductie nieuwe systemen of technologie, door ICT aangedreven verandering, innovaties van product en/of service al of niet in combinatie met nieuwe business concepten (281 respondenten)*

Top 3

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 2 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 3 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen

Commentaar

De uitslagen per categorie respondenten variëren enigszins. Tegelijk komen telkens weer dezelfde factoren naar voren. Er ontstaat aldus een redelijk eenduidig beeld. Een beeld dat bevestigd wordt door de resultaten van de andere onderdelen van dit onderzoek die hierna nog in deze rapportage aan de orde komen. Het veranderingspotentieel van Nederlandse organisaties blijkt te wensen over te laten. We kunnen niet anders dan constateren dat een paar stevige obstakels al snel veranderingen blokkeren.

Deze constatering verdraagt zich heel slecht met het alom levende idee dat we het in Nederland de eerstkomende periode vooral zullen moeten hebben van flexibele aanpassing, innovatie en continue verbetering van producten en diensten. De creativiteit om aanpassing en vernieuwing te realiseren zal ruim baan moeten krijgen.

Volgens dit onderzoek zal dat niet gebeuren! Waarop lopen aanpassing en vernieuwing vast? Twee factoren springen eruit:

- 1 Er is onvoldoende visie en sturing in de richting van aanpassing en vernieuwing. Anders geformuleerd: de top van de organisatie maakt niet duidelijk wat er anders of beter moet, er is geen uitdagend perspectief. Medewerkers worden niet gericht op duidelijk beter gaan presteren naar klanten en doelgroepen. Er zijn geen initiatieven om dit in de een of andere vorm te stimuleren. Organisatieonderdelen leren niet van elkaar.
- 2 Alom in de organisatie staat men al gauw met de hakken in het zand. Er is weerstand om de verantwoordelijkheid voor aanpassing en vernieuwing op te pakken. Men vindt de leiding onduidelijk over wat er beter zou moeten.

We hebben hier te maken met twee factoren die elkaar stevig kunnen versterken in een spiraal van toenemende vertraging, blokkering, scepsis en cynisme. We zullen dit onderzoek in volgende jaren gaan herhalen. En als dit de trend is dan gaan we het verliezen van de economieën die een grotere dynamiek aan de dag leggen. Op kosten kunnen we al niet meer concurreren. Op de kwaliteit van betere en andere producten en diensten gaan we het dan ook verliezen. Dit kan niet anders dan op termijn grote gevolgen hebben.

Is de situatie nu werkelijk zo somber?

In mijn contacten met directies en seniormanagers hoor ik vaak andere signalen:

"Onze visie is wél duidelijk, we hebben in tal van documenten en bij tal van gelegenheden aangegeven waar we naar toe moeten."

Jammer, maar dergelijke reacties missen het punt waarom het gaat volledig. Het punt is en blijft dat deze visie - als hij de mensen al bereikt - kennelijk niet duidelijk, laat staan inspirerend, overkomt. Het geeft kennelijk geen houvast voor de vraag: Wat kan/moet ik hieraan bijdragen?!

Een tweede type reactie is: *"We zijn voluit bezig met vernieuwing. We investeren in R&D, onze marketeers komen met tal van interessante ideeën, onze unit 'New Business Development' is ook zeer actief"*.

Dit is ongetwijfeld een goede zaak maar je hebt er niet zoveel aan in een organisatie waar het absorptie vermogen voor aanpassing en vernieuwing ontbreekt. In het innovatiedebat in Nederland is vaak te horen dat er in Nederland geen gebrek aan kennis, creativiteit, goede ideeën of technologische vondsten is. Integendeel, dat is er meer dan genoeg. Het grote probleem is 'managerial' en organisatorisch van aard. Een gebrekkig aanpassingsvermogen, onvoldoende deling en verspreiden van kennis, slome aansturing, te weinig initiatiefkracht, trage absorptie, demotivatie, vastkleven aan oude routines, eindeloze weerstanden en veel onnodige rompslomp. De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen dit beeld en geven meer specifiek aan waar dat door komt.

De conclusie kan niet anders zijn dan dat de aandacht gericht moet worden op aanpassing van gangbare management- en organisatiepraktijken. Waar ontbreekt het aan? Wat moet anders?

Verschaft het Nationaal Onderzoek Verandermanagement enig houvast bij deze vragen?

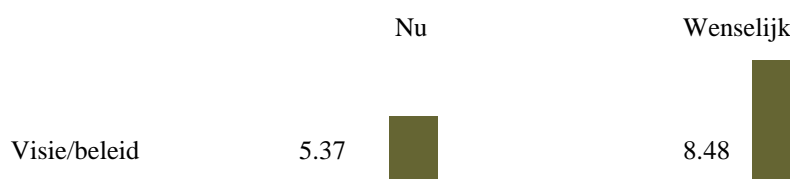
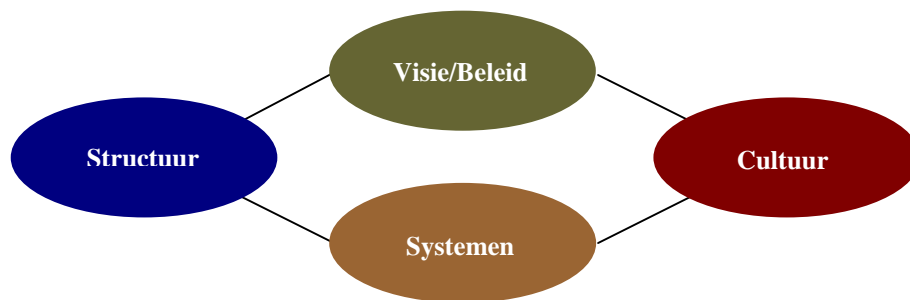
De belangrijkste resultaten van het onderzoek hebben we hierna vanuit vier gezichtspunten gerangschikt. Elk gezichtspunt verschaft een bepaalde doorsnede van de gegevens en geeft een eigen houvast voor een aanpak.

- Visie/beleid, structuur, cultuur, systemen als hefboven
- Continue resultaatverbetering en performancemanagement als basis voor veranderingsbereidheid
- Sturen op verantwoordelijkheid als drijvende kracht
- Communicatie als kritieke factor

Telkens geven we de belangrijkste uitslagen met vervolgens commentaar en aanbevelingen.

Visie/beleid, structuur, cultuur, systemen als vier hefboomen

Uitslagen



Top 2 van wat bovenal te wensen overlaat

- 1 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 2 Deze organisatie beschikt niet over een duidelijke en inspirerende visie



Top 2

- 1 De communicatie met de centrale afdelingen en diensten verloopt niet soepel; ze zijn in hun communicatie niet intern klantgericht
- 2 Eenheden in deze organisatie hebben geen zicht op hun (interne) klanten en hun producten of diensten



Top 2

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 2 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!

Systemen

5.1



8.04



Top 2

- 1 Onze systemen en procedures zijn niet duidelijk en werken niet goed
- 2 Ons informatiesysteem zorgt er niet voor dat de resultaten van de eenheden periodiek zichtbaar gemaakt worden

Commentaar

De scores voor de huidige situatie halen de voldoende niet. Alle vier de aspecten functioneren weinig bevredigend.

In welke richting moet we het zoeken om enige verbetering te bereiken? Met het realiseren van de volgende maatregelen is 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 'tegen' te denken.
- Het management zal veel steviger het lerend vermogen van de organisatie moeten ontwikkelen. Zoals het nu gaat lijkt het er op 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 moet van de directie dat moet. De meer ondersteunende taken daarentegen vragen interne klantgerichtheid en soepele communicatie. Dat vraagt een hele andere houding. Vraag de staf hoe ze dit gaat oplossen en vraag de 'afnemers' of dit goed werkt
- Periodiek aan de units informatie verschaffen over hun resultaten aan de hand van een beperkt aantal indicatoren.

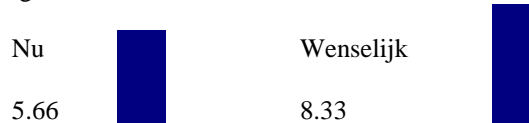
Deze aanbevelingen zijn een wat los samenraapsel. Op zich lijken ze niet zo lastig te realiseren. Waarom gebeurt dit dan niet? De volgende resultaten laten daar iets van zien.

Continue verbetering als basis voor veranderbereidheid

Sommige organisaties zijn voortdurend in de weer met verandering en verbetering. De medewerkers voelen zich verantwoordelijk om er wat van te maken. Men vindt het plezierig dat problemen opgepikt worden. Het willen scoren bij klanten en het voor de dag willen komen met net weer wat betere producten of diensten is tweede natuur geworden. In dit soort organisaties worden veranderingen snel opgepikt. Klantgedrevenheid, continu verbeteren en werken met prestatie-indicatoren geven een fundament. Veel organisaties streven hiernaar. Dit streven kent vele vaandels: Balanced score card systemen, performance management, werken met resultaatsindicatoren, prestatie management et cetera. Systemen en indicatoren al of niet ICT aangedreven, blijken echter keer op keer onvoldoende om continue resultaatverbetering te realiseren. Dit weten we al sinds jaar en dag, maar hoe het dan wel moet is telkens weer de vraag.

Uitslagen

Welk cijfer ontvangt deze factor?



Wat laat vooral te wensen over? De top 3:

- 1 Eenheden hebben geen zicht op de eigen resultaten in termen van geleverde prestaties en kosten
- 2 Eenheden weten niet welke punten voor opdrachtgevers en (interne) klanten echt tellen; op welke punten men dus kan scoren
- 3 Eenheden willen hier niet weten hoe ze in de ogen van (interne) klanten presteren

Commentaar

Deze uitslag stemt niet optimistisch. We zien hier dat de allereerste aanzet om aanpassing en verbetering te bereiken al ontbreekt. We praten bij deze uitslag nog geeneens over stevige vernieuwingen maar over verbetering van bestaande diensten en producten. Uiteraard om klanten te binden en nieuwe klanten binnen te halen. Maar waar is die klant? Waar is de interesse in de klant? Waar zijn de klantsignalen? Waar is enig benul van de resultaten van team of unit? Het is er nauwelijks en volgens de 1.970 respondenten is er weinig interesse voor!! Een basis om op te bouwen ontbreekt dus, we zakken al snel weg in het drijfzand van “Weet niet en wil niet”.

Toch zijn de aanbevelingen die bij deze blokkades passen vrij eenvoudig:

- Eenheden zitten wat de door hen behaalde resultaten betreft te veel in ‘the dark’. Maar waarom eigenlijk; ze kunnen toch best op een paar relevante punten bijhouden hoe ze presteren? Aan de gang dus om de eigen resultaten zichtbaar te maken!
- Eenheden moeten er ook voor zorgen dat ze feed-back over hun prestaties van klanten krijgen. Wat een misser dat men dat nog niet doet! Vragen staat vrij. Hiermee aan de gang gaan net zolang tot men in de eenheden goed kan aangeven op welke punten men kan scoren bij de eigen afnemers!
- Het informatiesysteem kan hier ook een rol bij spelen. Geef eenheden tijdig inzicht in hun resultaten! Check of de eenheden de verschaft informatie kunnen gebruiken om hun resultaten daadwerkelijk te verbeteren.
- Hier ligt ook een taak voor leidinggevend. De leiding moet veel duidelijker worden over het soort gedrag dat ze verwacht van de medewerkers. Klantgerichtheid en betrokkenheid bij resultaten komen niet vanzelf aanwaaien. Het oppakken van mogelijke verbeteringen gebeurt ook niet vanzelf. De baas van de unit moet de medewerkers daarop aanspreken en dit met hen vormgeven en coördineren. Worden leidinggevend op deze competentie geselecteerd en beoordeeld?
- Het kan geen kwaad leidinggevend hierop te monitoren en te toetsen op de voortgang. Als de verbeteractiviteiten nog niet voldoende uit de verf komen kan een stevig type interview of persoonlijke coaching de leidinggevend wellicht over de drempel helpen.

U ziet dat het niet om heel ingewikkelde zaken gaat. Deze suggesties zijn op zich simpel. Het gaat vooral om houding, gedrag en vaardigheden. Houding en gedrag zijn vaak lastig te veranderen. Het geheim zit in

de vasthoudendheid van de lijnorganisatie, te beginnen bij de top en in de consistentie en wederzijdse versterking van de suggesties zoals hierboven vermeld. En dan nog ...

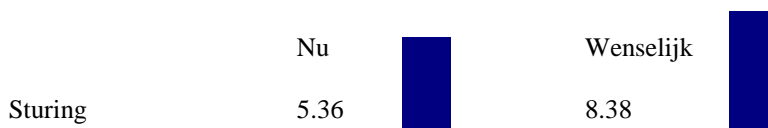
In dit verband hebben we het ook over het mobiliseren van emotionele elementen als vertrouwen, verbondenheid en daadwerkelijke betrokkenheid. U ziet dat het niet een kwestie is van een systeem invoeren.

Betrokkenheid is nauw verbonden met de kwaliteit van de sturing vanuit de lijn te beginnen bij de top en met de kwaliteit van de interne communicatie. De volgende twee onderdelen van dit onderzoek gaan daar op in.

Sturen op verantwoordelijkheid als drijvende kracht

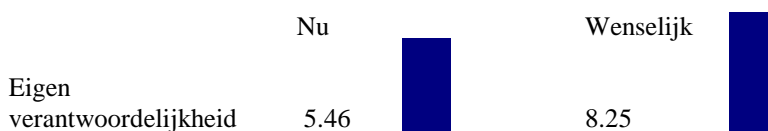
Een goede balans tussen sturing en eigen verantwoordelijkheid werkt als drijfkracht bij verandering. Sturing én Eigen Verantwoordelijkheid verdienen aandacht. De sturing moet richting geven, het liefst zodanig dat de emotionele betrokkenheid bij de verandering gestimuleerd wordt. Hiermee leggen we de basis voor verantwoordelijkheidsgevoel, acceptatie en draagkracht. Waarbij de nodige ruimte moet zijn voor de eigen expertise en ervaring. Sturen op verantwoordelijkheid betekent: Beleid omlaag, acties omhoog!

Uitslagen



Vooraf laat te wensen over:

- 1 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 2 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 3 De leidinggevendenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen



Vooraf laat te wensen over:

- 1 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn:
 - 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
- 2 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!
- 3 Eenheden pakken hier niet zelf het initiatief om knelpunten tussen de eenheden onderling op te lossen

Commentaar

Hoe hoger organisaties op én sturing én eigen verantwoordelijkheid scoren, hoe groter de kans dat de sturing van verandering door de leidinggevendenden effectief is; hoe groter ook de kans dat de medewerkers de verantwoordelijkheid voor verandering goed oppakken.

Een score van de huidige situatie boven de 8 betekent een uitstekend verandervermogen. De organisatie is resultaatgericht, leidinggevendenden en medewerkers komen zelf ook met de nodige initiatieven; men pakt

verandering gemakkelijk op. (Slechts 3% van de respondenten scoort de eigen organisatie boven de 8; ruim 68% wenst zich een organisatie die op 8 of hoger uitkomt.)

Tussen de 6 en 8. Er is sprake van een redelijke tot goede veranderingsgerichtheid. Veranderingen maken hier een goede kans van slagen. (32% van de respondenten scoort de eigen organisatie hoger dan 6 en lager dan 8.)

Tussen de 4 en 6. In deze organisatie moet nog wel wat gebeuren om verandering echt kans te geven. Er doen zich al snel de nodige blokkades voor. De organisaties in het Nationaal Onderzoek bewegen zich overwegend in dit gebied (53%).

Beneden de 4. Veranderen wordt hier zo goed als ondoenlijk. (12% van de respondent scoort de eigen organisatie beneden de 4). Draagkracht en acceptatie zijn hier ver te zoeken. Veranderingen lopen heel snel vast. Stevig doordrukken ligt dan voor de hand, maar kan het management dit nog opbrengen? En zal het werken?

Samengevat: met betrekking tot hun huidige situatie heeft totaal dus 65% van de respondenten een score lager dan 6. Slechts 3% komt uit op 8 en hoger. Daarentegen wenst ruim 68% zich een organisatie die op 8 of hoger uitkomt!

Hieronder enige aanbevelingen die bij de gesignaleerde blokkades passen:

De sturing verbeteren

- Het management zal veel steviger het lerend vermogen van organisaties moeten ontwikkelen. Zoals het nu gaat lijkt het er op dat onderdelen telkens weer opnieuw het buskruit moeten uitvinden. Vormen van uitwisseling, van en met elkaar leren om betere diensten en producten op de markt te zetten zijn geboden.
- De leiding moet veel meer aandacht geven aan het verhaal dat de organisatie ingaat. Ze moet met een gericht focus voor verandering komen. Ieder lid van het top-team moet zichzelf goed voorbereiden op de eigen 'elevator-pitch'.
- Ook het middenkader moet visie en beleid bondig over kunnen dragen. Hier moet men op voorbereid worden en zo nodig getraind. Waar het vooral om gaat is duidelijkheid over de betekenis ervan voor de eigen werkzaamheden. Wat wordt er van de mensen verwacht, waar moeten ze mee aan de gang, wat moet beter of anders!

De eigen verantwoordelijkheid ontwikkelen

- Mensen aanspreken op 'Ja maar' gedrag. Weerstand hoort bij verandering maar het ontlopen van de eigen verantwoordelijkheid voor verandering moet aangepakt worden. De mensen moeten aangesproken worden op hun vermogen om 'mee' in plaats van 'tegen' te denken.
- Wat meer discipline is belangrijk. Afspraak is afspraak! Organisaties moeten stiptheid en betrouwbaarheid uitstralen naar de afnemers. Medewerkers moeten het lef hebben om elkaar daarop aan te spreken. Leidinggevenden moeten dit aan de orde stellen en zelf het goede voorbeeld geven. Als dit niet gebeurt verloedert een organisatie en wordt verbetering en vernieuwing bij voorbaat al een station te ver. Als de basics niet in orde zijn komt de rest ook in de knel!
- Eenheden moeten meer het initiatief nemen om onderlinge knelpunten aan te pakken. De onderlinge omgang blijkt in veel organisaties veel te vrijblijvend. Men laat het er te vaak bij zitten. Doorloop en wederzijdse afstemming raken zo in de knel.

Het concept achter deze aanbevelingen betreft de spanningsbalans tussen sturing en eigen verantwoordelijkheid. Er zijn veel aanwijzingen dat organisaties die deze spanningsbalans weten te profileren aan concurrentiekracht winnen doordat ze hun medewerkers beter weten te motiveren door duidelijkheid over wat anders of beter moet. Deze duidelijkheid wordt op de verschillende niveaus en in de verschillende onderdelen van de organisatie bereikt. Medewerkers die zich eraan onttrekken worden daadwerkelijk aangesproken op houding en gedrag.

De communicatie als kritieke succesfactor

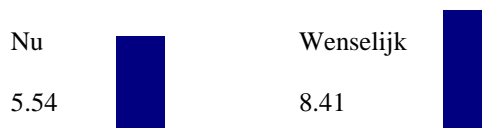
Hierboven is de balans sturing - eigen verantwoordelijkheid geïntroduceerd. Het betreft twee competenties die van doorslaggevend belang zijn voor het daadwerkelijk realiseren van verandering:

- De sturing ondermeer tot uiting komend in een duidelijke visie op het wat en hoe van verandering
- Een breed gedeelde verantwoordelijkheid voor resultaten

Om de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers te verbinden met de sturing vanuit de leiding is goede communicatie de kritieke succesfactor bij uitstek.

Uitslagen

Welk cijfer krijgt de communicatie op een tienpuntsschaal?



Wat laat vooral te wensen over?

- 1 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 2 De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen
- 3 De top van de organisatie weet niet wat er dieper in de organisatie leeft

Commentaar

Hieruit blijkt nog eens ten overvloede hoe belangrijk het verhaal naar de medewerkers is. Men wil bazen die ergens voor staan. Waar het gaat het om? Wat moet anders of beter? De geloofwaardigheid van het verhaal wordt ook veel groter als men iets van verbondenheid bij het management voelt. Is er 'boven' interesse voor de 'vloer', weet men wat er leeft, sluit het verhaal daar ook op aan. Dat zijn de kritieke factoren voor succesvolle communicatie. De communicatie moet ook persoonlijk zijn; 'face to face'. Jaarredes, zeepkist-meetings, megabijeenkomsten, fraaie folders en video's ... Het zal wel, mensen worden daardoor niet echt geraakt. Hoe praat de eigen baas erover en de baas van de baas; in het persoonlijke contact wel te verstaan. Kunnen zij in eigen woorden verduidelijken waar het om gaat; durven ze ook hun mensen aan te spreken op hun inzet en betrokkenheid. Dat is de communicatie die effect heeft.

Conclusies

Het totaal van de aanbevelingen overziende, wil ik er twee zaken uitlichten:

- 1 Continue verbetering oftewel performance management. Hier ligt een groot potentieel dat in principe met vrij eenvoudige middelen te realiseren is. Het is toch eigenlijk te gek voor woorden dat units geen benul hebben van klantsignalen en resultaten en daar ook weinig betrokkenheid bij voelen. We hebben al jaren de mond vol van verbetering, aanpassing en innovatie maar daar waar dit gestalte moet krijgen is men al afgehaakt.

Om de condities hiertoe te verbeteren zijn hierboven een paar op zich simpele maatregelen geschetst. Wat in de kern ontbreekt is een steviger sturing vanuit het management en het vermogen om dat wat anders of beter moet duidelijk te communiceren. Wat ook ontbreekt is het vermogen om ontwijkende reacties te confronteren en mensen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid.

- 2 Sturen op verantwoordelijkheid. De constatering onder 1 passen in onderdeel 3 'Sturen op verantwoordelijkheid als drijvende kracht'. Het lijkt erop dat het vermogen van leidinggevenden om hun teams daadwerkelijk te mobiliseren, om werkprocessen te verbeteren en innovaties in te voeren gebrekkig is. Men zal veel intensiever aan de gang moeten gaan met het trefzekerder richten van menselijke energie op de verdere ontwikkeling van product en dienst.

Slotopmerking: De aanbevelingen waar we telkens bij uitkomen zijn eigenlijk weinig ingrijpend: visie op wat anders of beter moet verduidelijken, resultaten zichtbaar maken, klantsignalen naar binnen halen, teams en medewerkers medeverantwoordelijk maken voor aanpassing en verbetering. Weinig opzienbarend! Eigenlijk heel normale management- en organisatieprincipes. Opzienbarend is wel dat zoiets eenvoudig zo weinig voorkomt ondanks het feit dat respondenten het zeer wenselijk achten.

Hoe vervelend deze constatering ook is, ze bevat toch een positief element: zo moeilijk om hier wat aan te doen kan het toch niet zijn! We zullen op deze simpele zaken duidelijk meer energie moeten zetten. Kan het zijn dat die energie ontbreekt? Zijn we murw van de fusies, reorganisaties, strategische heroverwegingen, kostenreducties en saneringen. Of stoppen we teveel energie in allerlei trends als INK, BSC, 'mission-statements' en competentie management? Zijn we door al dit gedoe zo cynisch geworden dat we het wel geloven?

De les is dat de meeste organisaties onvoldoende focus hebben voor verandering. Verbetering, aanpassing en vernieuwing worden zo niet opgepakt. De leiding zet er geen energie op. De energie van de medewerkers wordt er ook niet op gericht. Er is geen sturing en regie. Men loopt mee. Men volgt wat er gebeurt. Men houdt de boel aan de gang en daar heeft men de handen al vol aan. Het potentieel aan verandering wordt niet aangeboord.

Energie richten betekent kiezen. Zit daar soms de kneep? Het lijkt erop dat er niet gekozen wordt of dat we kiezen voor dingen die niet werken. Dit onderzoek verschaft indicaties dat het vooral gaat om simpel recht toe recht aan management. Zicht op klanten en continu verbeteren! Veel kunnen en moeten medewerkers zelf vanuit hun operationele ervaring en kennis. Een ander deel wordt aangedragen door gespecialiseerde units als R&D en Marketing. Absorptievermogen, overdracht, uitwisselen, van en met elkaar leren en samenspel tussen units zullen meer aandacht moeten krijgen van medewerkers en leidinggevenden. Het organiseren van deze aandacht door de top/leiding is daartoe een onmisbare conditie.

Bijlage 1: Test Interventievoorkeuren

Test: Interventievoorkeuren

prof.dr. L. de Caluwé

Instructie

Het doel van deze vragenlijst is om uw manier van kijken (denken én doen) op veranderen in kaart te brengen. Het gaat erom hoe u feitelijk denkt én doet. *Niet* om wat gewenst is of wat zou moeten.

Aan de hand van de vragen kunt u aangeven wat het beste bij u past als veranderaar en hoe u feitelijk denkt en doet.

Het invullen duurt tussen de 10 en 15 minuten.

Soms zal het u moeilijk vallen te kiezen. Naarmate u duidelijker kiest, krijgt u ook een meer geprononceerde uitkomst.

Hieronder staan veertien stellingen die van toepassing zijn op het veranderen van organisaties en mensen. Verdeel 8 punten over de vijf mogelijkheden van ieder item. Deze punten kunt u over een paar mogelijkheden verdelen, maar u kunt de 8 punten ook allemaal toedelen aan 1 mogelijkheid. Zie het voorbeeld hieronder.

Voorbeeld:

Een goede baan is volgens mij een baan waarbij:

- a. *ik veel afwisseling heb in mijn taken*
- b. *ik een goed salaris krijg*
- c. *ik in teamverband kan werken*
- d. *ik snel hogerop kan komen*
- e. *ik mijzelf kan ontplooiën*

De verdeling van de punten kan als volgt:

- a. *2 punten*
- b. *1 punt*
- c. *2 punt*
- d. *1 punten*
- e. *2 punten*

*maar deze verdeling
is ook mogelijk:*

- a. *0 punten*
- b. *8 punten*
- c. *0 punten*
- d. *0 punten*
- e. *0 punten*

1. Een effectief veranderingsproces begint volgens mij met:

- | | |
|---|------------------------|
| a. het creëren van draagvlak bij sleutelfiguren | a. { } van de 8 punten |
| b. het stimuleren en motiveren van mensen die het moeten doen | b. { } van de 8 punten |
| c. het formuleren van duidelijke beoogde resultaten | c. { } van de 8 punten |
| d. inzicht geven over wat er niet goed gaat | d. { } van de 8 punten |
| e. aansluiten bij de kracht en energie van mensen | e. { } van de 8 punten |

2. Een veranderingsproces is volgens mij geslaagd als:

- | | |
|---|------------------------|
| f. de belangen bij elkaar zijn gebracht en men besluiten kan nemen | a. { } van de 8 punten |
| g. er beweging, energie en kaderverruiming tot stand is gebracht | b. { } van de 8 punten |
| h. er een goede sfeer is en er goed wordt gecommuniceerd | c. { } van de 8 punten |
| i. men doeltreffender en planmatiger is gaan werken | d. { } van de 8 punten |
| j. als men meer over zichzelf en de eigen organisatie heeft geleerd | e. { } van de 8 punten |

3. Een effectieve veranderaar moet volgens mij:

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

4. De belangrijkste kenmerken van veranderaars zijn volgens mij:

- | | |
|--|------------------------|
| a. vasthoudend en duidelijk zijn | a. { } van de 8 punten |
| b. communicatief en aandacht voor mensen | b. { } van de 8 punten |
| c. zelfbewust zijn en open staan | c. { } van de 8 punten |
| d. flexibel en meebewegen | d. { } van de 8 punten |
| e. coachen en feedback geven | e. { } van de 8 punten |

5 Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar:

5.1

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| a. teambuilding | a. { } van de 8 punten |
| b. projectmanagement | b. { } van de 8 punten |
| c. oplossen van conflicten | c. { } van de 8 punten |
| d. zelfsturing | d. { } van de 8 punten |
| e. verbetercirkels | e. { } van de 8 punten |

5.2

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| a. strategische allianties | a. { } van de 8 punten |
| b. belonen/straffen | b. { } van de 8 punten |
| c. rituelen en mystiek | c. { } van de 8 punten |
| d. doorlichting | d. { } van de 8 punten |
| e. intervisie | e. { } van de 8 punten |

6. Mensen komen volgens mij in beweging als je:

- | | |
|---|------------------------|
| a. ze duidelijke richtlijnen geeft | a. { } van de 8 punten |
| b. ze bepaalde zaken laat inzien | b. { } van de 8 punten |
| c. ze aandacht geeft en stimuleert | c. { } van de 8 punten |
| d. ze aanspreekt op welbegrepen eigen belang | d. { } van de 8 punten |
| e. let op de eigen kracht en vitaliteit van mensen zelf | e. { } van de 8 punten |

7. Organisaties veranderen volgens mij als:

- | | |
|--|------------------------|
| a. men de vaardigheden van mensen ontwikkelt | a. { } van de 8 punten |
| b. men goed met elkaar communiceert | b. { } van de 8 punten |
| c. men duidelijke prestatiedoelen heeft | c. { } van de 8 punten |
| d. men draagvlak heeft voor de koers | d. { } van de 8 punten |
| e. men een open dialoog kan ontwikkelen | e. { } van de 8 punten |

8. Cruciaal element in een veranderingstraject is volgens mij

- | | |
|---|------------------------|
| a. een goede oplossing bedenken en die vervolgens implementeren | a. { } van de 8 punten |
| b. vrijblijvendheid weghalen bij mensen | b. { } van de 8 punten |
| c. een veilig klimaat voor leren te creëren | c. { } van de 8 punten |
| d. conflicten te zien als kans en die benutten | d. { } van de 8 punten |
| e. mensen te verleiden om de dingen anders te doen | e. { } van de 8 punten |

9. Om dingen te veranderen moet je volgens mij zeker gebruik maken van:

- | | |
|--|------------------------|
| a. saamhorigheid en wij-gevoel | a. { } van de 8 punten |
| b. feedback en leren door coaches | b. { } van de 8 punten |
| c. de doelen en voorkeuren van mensen zelf | c. { } van de 8 punten |
| d. sturing en hiërarchie van managers | d. { } van de 8 punten |
| e. de belangen van de sleutelfiguren | e. { } van de 8 punten |

10. De belangrijkste input in veranderingsprocessen wordt volgens mij gegeven door de volgende actoren:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| a. mensen die inspireren | a. { } van de 8 punten |
| b. mensen die samenbinden | b. { } van de 8 punten |
| c. invloedrijke figuren | c. { } van de 8 punten |
| d. coaches | d. { } van de 8 punten |
| e. e. managers en experts | e. { } van de 8 punten |

11. De ideale organisatie is voor mij:

- | | |
|---|------------------------|
| f. de lerende organisatie | a. { } van de 8 punten |
| g. de zelfsturende organisatie | b. { } van de 8 punten |
| h. de gestroomlijnde organisatie | c. { } van de 8 punten |
| i. de organisatie met tevreden medewerkers | d. { } van de 8 punten |
| j. de organisatie met veel draagvlak voor de richting | e. { } van de 8 punten |

12. Onmisbaar in een veranderingstraject zijn de volgende elementen:

12.1

- | | |
|----------------------------------|------------------------|
| a. planmatigheid | a. { } van de 8 punten |
| b. management by speech | b. { } van de 8 punten |
| c. consensus | c. { } van de 8 punten |
| d. zingeving | d. { } van de 8 punten |
| e. e. terugkoppelen en spiegelen | e. { } van de 8 punten |

12.2

- | | |
|-----------------|------------------------|
| a. zingeving | a. { } van de 8 punten |
| b. samenwerking | b. { } van de 8 punten |
| c. reflectie | c. { } van de 8 punten |
| d. sturing | d. { } van de 8 punten |
| e. draagvlak | e. { } van de 8 punten |

13. De volgende motto's zijn voor mij leidend in veranderingsprocessen:

13.1

- | | |
|--|------------------------|
| a. een verlokkelijk perspectief schetsen | a. { } van de 8 punten |
| b. van fouten leren | b. { } van de 8 punten |
| c. de neuzen richten | c. { } van de 8 punten |
| d. eerst denken, dan doen | d. { } van de 8 punten |
| e. een dialoog op gang brengen | e. { } van de 8 punten |

13.2

- | | |
|------------------------------------|------------------------|
| a. een goed plan is het halve werk | a. { } van de 8 punten |
| b. energie krijgen | b. { } van de 8 punten |
| c. bewust onbekwaam maken | c. { } van de 8 punten |
| d. haalbare oplossingen zoeken | d. { } van de 8 punten |
| e. kansen voor mensen scheppen | e. { } van de 8 punten |

14 Voor veranderen voel ik me het meest thuis bij het volgende spreekwoord:

- | | |
|---|------------------------|
| a. veel beekjes maken een groot water | a. { } van de 8 punten |
| b. vrolijke waarden maken vrolijke gasten | b. { } van de 8 punten |
| c. zijn stukken goed op het bord hebben staan | c. { } van de 8 punten |
| d. al doende leert men | d. { } van de 8 punten |
| e. een man een man, een woord een woord | e. { } van de 8 punten |

Bijlage 2: Omschrijving van de kleuren uit het kleurenmodel

Omschrijving van de kleuren uit het kleurenmodel

De omschrijvingen die hier worden gepresenteerd, zijn ontleend aan De Caluwé en Vermaak (1999).

Vijf kleurendrukken uitgewerkt

In de volgende subparagrafen worden elk van deze manieren van denken verder uitgewerkt. Steeds zal de kern van de manier van denken over veranderen worden beschreven, daarbij refererend aan bestaande literatuur. Daarnaast wordt het soort veranderingstraject getypeerd dat hierbij hoort.

Geeldrukdenken

Geeldrukdenken is gebaseerd op sociopolitieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen (zie o.a. Morgan, 1986; Greiner en Schein, 1988; Hanson 1996; Pfeffer, 1981).

Het gaat ervan uit dat de neuzen in dezelfde richting krijgen (al) een verandering op zichzelf is. Beleid maken of een (project-)programma tot stand brengen is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen of uitonderhandelen van tegenstrijdigheden of conflicten. Dat beleid of programma uitvoeren en tot de gewenste effecten brengen, vereist het zorgvuldig bijhouden van de belangen door de veranderaar, het manoeuvreren in een (mogelijk veranderende) machtsbalans, conflicthantering, etc.

De doelen stellen, het beleid bepalen, het programma formuleren gebeurt door het creëren van draagvlak, door belangen te bundelen, door win-win-situaties te creëren en door politiek spel, machtsspel en onderhandelen. Deze doelen, het beleid of programma “vasthouden” en “realiseren” is een grote opgave omdat de doelen en de context dynamisch (namelijk sociopolitiek bepaald) zijn.

Het “management” van het stellen van de doelen en het vasthouden ervan vereist politieke vaardigheden en het kunnen omgaan met een complex belangenveld. Communicatie, onderhandelen, werken met derde-partijstrategieën zijn veel gebruikte interventies.

Het veranderingstraject kan binnen een organisatie of tussen organisaties (meer partijen) gepositioneerd zijn.

Het dominante denken van de veranderaar is: hou rekening met het conglomeraat van belangen, partijen en actoren!

Blauwdrukdenken

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen (zie o.a. Kluytmans, 1994). Projectmatig werken is een opvallende representant hiervan (zie o.a. Wijnen, 1998; Wijnen en Kor, 1996).

Het gaat er hierbij om de uitkomst of het resultaat van te voren zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. Dat resultaat betreft veelal een ‘hard aspect’ van de organisatie: gebouw, productiestaat, informatiesysteem, apparatuur. De weg naar dat resultaat (de activiteiten die nodig zijn om het resultaat tot stand te brengen) wordt in hoge mate volgens rationele argumenten en met kengetallen gepland. Steeds wordt nagegaan of de activiteiten leiden naar de uitkomst. Zo niet, dan wordt bijgestuurd om het resultaat dat is afgesproken te bereiken (binnen de afgesproken kaders van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie).

De weg en de uitkomst zijn min of meer onafhankelijk van mensen. Beheersen (managen, plannen en voortgang bewaken) van de verandering wordt mogelijk geacht. Het management kan de verandering afdwingen en de verandering effectueren. De uitkomst is het leidend principe.

Het dominante denken van de veranderaar is: plan en organiseer eerst, maak het niet afhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren van mensen en hou de afgesproken uitkomst steeds voor ogen.

Rooddrukdenken

Rooddrukdenken vindt zijn grondslag in de klassieke Hawthorne-experimenten (zie Mayo, 1933, Roethlisberger, 1941). McGregor (1960) heeft de traditie verder ontwikkeld. De laatste jaren heeft “Human Resources Management” veel van zich doen spreken (zie o.a. Paauwe, 1995; Fruytier en Paauwe, 1996; Schoemaker, 1994).

De intentie van de veranderaars is het veranderen van ‘zachte aspecten’ van de organisatie, zoals managementstijl, personeelssamenstelling en competenties. In het denken wordt er vanuit gegaan dat mensen veranderen door het inzetten en adequaat gebruiken van een set van HRM-instrumenten (belonen, beoordelen, carrières, structuur, assessments, werven, saneren, outplacement, promotie, etc.). Het gaat om de ontwikkeling van talenten, van het beste uit mensen halen, een optimale combinatie van de organisatie en de mens. Mensen doen iets als ze er iets (anders) voor terugkrijgen.

De verandering (uitkomst, het resultaat) kan in deze manier van denken wel van tevoren worden bedacht, maar kan niet worden gegarandeerd omdat het afhankelijk is van de interactie tussen de verandering en de ‘slachtoffers’: de gewenste uitkomst verandert tijdens het proces. Monitoring vindt plaats, maar bijsturen kan niet onbeperkt, om redenen van ethiek, draagvlak of morele gronden. Ook afdwingen van de verandering is om deze redenen beperkt mogelijk.

Het dominante denken van de veranderaar is: de factor mens speelt een belangrijke rol. Het gaat om de combinatie van te bereiken veranderingen en de mensen die het moeten doen.

Groendrukdenken

Dit vindt zijn oorsprong in de action-learning theorieën (zie o.a. Kolb et al, 1991; Argyris en Schön, 1978). Het heeft een grote vlucht genomen in het gedachtegoed van de lerende organisatie (Senge, 1990; Swieringa en Wierdsma, 1990). Veranderen en leren zijn conceptueel sterk gekoppeld (zie o.a. De Caluwé, 1997).

De uitkomst van de verandering laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, omdat die sterk afhankelijk is van de mate en aard van leren van mensen (en dit is weer afhankelijk van hun leervermogen, de effectiviteit van leerprocessen en dergelijke). De weg er naar toe wordt gekenmerkt door het creëren van leersituaties en doordat mensen en organisaties leren. Monitoring heeft geen functie voor bijsturing, maar voor planning van het vervolg. Het afdwingen van de verandering is contra-productief: het gaat er veeleer om mensen gemotiveerd in leersituaties te brengen.

Het dominante denken van de veranderaar is: mensen motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen.

Witdrukdenken

Witdrukdenken is ontstaan als reactie op het deterministisch, mechanistisch en lineair wereldbeeld dat is afgeleid van Newton. De chaostheorie, of de theorie van de complexiteit, draait om levende complexe systemen met een beperkte voorspelbaarheid (zie ook 2.3). Een centraal begrip is zelforganisatie. Stacey (1996) definieert het als: “het proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels zonder dat er een overall beeld is wat duidelijk maakt wat men moet doen of hoe men het moet doen”. Het zelforganisatieproces omvat het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen door ontwikkelings-, leer- en evolutieprocessen. Het systeem hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht (zie o.a. Bicker Caarten, 1998).

In dit denken vindt verandering ook altijd autonoom plaats. “Panta rhei: alles stroomt”; “de weg is de herberg”; de flux-metafoer van Morgan (1986) zijn uitdrukkingen van de zienswijze. Mensen en organisaties veranderen zelf en voortdurend. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel individu als groep zijn daarbij doorslaggevend. Beïnvloeding van buiten (van een veranderaar of manager) is slechts beperkt mogelijk; eigenlijk alleen als het gewild wordt door diegene die verandert.

De beïnvloedingsmogelijkheden zitten soms niet in de relatie van de veranderaar met de (zich) veranderende persoon, maar eerder andersom. De laatste kan vragen om hulp, ondersteuning of coaching. De veranderaar werkt aan zingeving. Daardoor is het dus zeer ambigue, wie faciliteert en ondersteunt.

Het dominante denken van de veranderaar is: neem goed waar wat er aan beweging en verandering is; maak dingen los, laat ze gaan, dynamiseer ze en verwijder blokkades. Neem frequent waar. De opvatting: “crisis als kans” is hier van toepassing.

(N.B.: bovenstaande is niet synoniem met niets doen of ‘laissez faire’. Integendeel: het vereist hoogwaardig waarnemen, analyseren en interveniëren. De veranderaar moet in staat zijn om patronen te herkennen door elementen te combineren, door te zoeken naar mogelijke samenhang, door te kijken door de tijd heen. Hij heeft (vele) hoogwaardige theorieën nodig en een excellent waarnemingsvermogen.)

Geraadpleegde literatuur

Martins Dias, Sonja (2000): Herziening van de kleurentest. Stageverslag Twynstra Gudde en Erasmus Universiteit

Caluwé L. de en H. Vermaak (1999): Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Kluwer.

Bijlage 3: Test stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties

Stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties

Prof. dr. W. Mastenbroek

Na het invullen van deze vragenlijst ontvangt u on-line een diagnose en een advies over de stimulerende en blokkerende factoren in uw organisatie.

Blokkerende en stimulerende factoren

Waarop lopen initiatieven tot verbetering vast? Wat blijken belangrijke blokkades voor verandering? Dit instrument geeft 34 stimulerende en blokkerende factoren. Telkens wordt u verzocht aan te geven in welke mate de factor van toepassing is. De factoren zijn meestal positief geformuleerd. Dat betekent dat als een factor in hoge mate aanwezig is de factor doorgaans stimulerend werkt. Af en toe wordt hiervan afgeweken dus kijk uit wat u precies invult. Voor de rest wijst de vragenlijst zich vanzelf.

Haast u niet! De kwaliteit van de diagnose en het advies welke u direct zult ontvangen is afhankelijk van het goed overwegen van de afstand tussen nu(N) en wenselijk(W). Laat hierin duidelijk het gewicht dat de factor voor u heeft meewegen.

Het is de bedoeling dat u twee maal scoort, namelijk een score voor de bestaande situatie en een score voor de situatie zoals u die wenst. Met uw score onder 'wenselijk' geeft u aan welk belang u aan de factor hecht.

De term 'eenheid' staat voor de onderdelen waaruit uw organisatie is opgebouwd: sectoren, secties, teams, afdelingen, units, etc.

Als u een van de volgende punten niet herkent of niet van toepassing vindt op uw organisatie, vul dan zowel voor nu als wenselijk een score van 4 in. (zie afbeelding)

		In zeer geringe mate						In zeer sterke mate
1 Eenheden in deze organisatie hebben zicht op hun (interne) klanten en hun producten of diensten	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>								
2 Goed teamoverleg binnen de eenheden	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>								
3 De medewerkers in deze organisatie vinden de top duidelijk over wat anders of beter moet	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>								
4 Het overleg met de medezeggenschaps organen is hier constructief	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>								
5 Eenheden hebben zicht op de eigen resultaten in termen van geleverde prestaties en kosten	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>								
6 Het managementteam geeft voldoende sturing	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>								
7 Eenheden weten welke punten voor opdrachtgevers en (interne) klanten echt tellen; op welke punten men dus kan scoren	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>								

8 De leidinggeevenden hier durven hun mensen zonder omwegen aan te spreken op hun verantwoordelijkheden	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>							
9 Eenheden pakken hier zelf het initiatief om knelpunten tussen de eenheden onderling op te lossen	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>							
10 Wij zijn hier stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is afspraak!!	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>							
11 Interne rivaliteiten, prestige en ellebogenwerk blokkeren hier een boel veranderingen	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>							
12 Ons informatiesysteem zorgt ervoor dat de resultaten van de eenheden periodiek zichtbaar gemaakt worden	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>							
13 Binnen de eenheden voelen de mensen zich persoonlijk verantwoordelijk voor de resultaten van hun werk	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>							
14 De top van de organisatie weet wat er dieper in de organisatie leeft	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>							
15 De leiding laat duidelijk merken dat de organisatie het beter moet doen dan voorheen/ dan de concurrent	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 Het management zorgt ervoor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17 Wij zijn hier resultaatgericht: "Het kan altijd beter!" Aan vrijblijvende voornemens hebben we een hekel	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18 Er is in deze organisatie een relatie tussen prestatie en beloning	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19 Ideeën en initiatieven vanuit de eenheden worden in deze organisatie serieus genomen	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20 In functionerings- en beoordelings- gesprekken staan factoren als 'klantgericht, verantwoordelijk en communicatief' centraal	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21 De communicatie met de centrale afdelingen en diensten verloopt soepel; ze zijn in hun communicatie intern klantgericht	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22 Eenheden pakken zelf hun verantwoordelijkheid voor verbetering en vernieuwing	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23 Klachten van opdrachtgevers en klanten worden hier goed opgepikt. 'Zondebokken' en 'Zwarte pieten' is er niet bij!	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24 Onze systemen en procedures zijn duidelijk en werken goed

N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25 Deze organisatie beschikt over een duidelijke en inspirerende visie

N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26 Je wordt in deze organisatie ook door je collega's, duidelijk aangesproken op je eigen verantwoordelijkheid

N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27 Teamgeest, collegialiteit en (interne) klantgerichtheid zijn waarden die hier door de leiding merkbaar gestimuleerd worden

N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 De leidinggevendenden hier zijn goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen

N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29 Eenheden willen hier weten hoe ze in de ogen van (interne) klanten presteren

N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30 Voorbeelden van typerende reacties op verandering zijn hier:

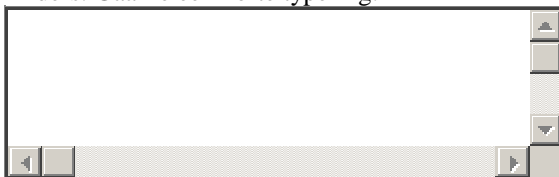
N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Het kan zijn dat u bij het invullen van de vragenlijst dacht aan bepaalde veranderingen die in uw organisatie spelen. Als dat zo is gaarne deze veranderingen typeren. Hieronder vindt u een serie mogelijkheden ieder met een eigen accent. Veel veranderingen hebben meerdere accenten. Kies svp voor het dominante accent. Blijft de keuze moeilijk dan kunt u twee maal scoren.

- Fusie en overname, in elkaar schuiven van managementlagen, integratie van onderdelen, herstructurering van de organisatie
- Procesverbetering, doorloop, interunit-coördinatie, synergie, beter keten- management naar leveranciers en afnemers, stroomlijnen van de werkprocessen, betere logistiek.
- Kwaliteit, klantgerichtheid en service verbeteren, marktgericht functioneren, meer verkoopgericht maken van de organisatie.
- Kostenreductie, efficiency vergroten, bezuinigen, bedrijfsmatiger werken, verzakelijking, sanering, inkrimping
- Samenwerking verbeteren, competenties ontwikkelen, stijl van leidinggeven veranderen, veranderingen gericht op gedrag, houding en organisatiecultuur.
- Introductie nieuwe systemen of technologie, door ICT aangedreven verandering, innovaties van produkt en/of service al of niet in combinatie met nieuwe business concepten.

Anders. Gaarne een korte typering:



Verstuur