

het tweede
Nationaal
Onderzoek
Verander—
management



Onderzoeksverslag NOVM 2005

Prof. dr. L. de Caluwé en prof. dr. W. Mastenbroek, 9 september 2005

Het Nationaal Onderzoek Verandermanagement is een initiatief van InterMaat, Masters in Change. InterMaat is onderdeel van Boer & Croon Strategy and Management Group.

Nationaal Onderzoek Verander— *management*

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Hoofdstuk 1 Opzet onderzoek	3
Doelstelling	4
Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording	5
Onderzoekspopulatie	5
Representativiteit	5
Hoofdstuk 3 Resultaten deelonderzoek – Interventievoorkeuren Prof.dr.L. de Caluwé	8
Inleiding	8
Welke interventies hebben voorkeur en welke niet?	9
Conclusie	10
Vergelijkingen	11
Schalen met populaire uitspraken	19
Samenvatting deelonderzoek Interventievoorkeuren	20
Hoofdstuk 4 Resultaten deelonderzoek – Stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties, Prof.dr. W. Mastenbroek	21
Inleiding	21
Overzicht van het geheel	22
Visie/beleid, structuur, cultuur, systemen als vier hefboomen	27
Het vliegwiel van continue verbetering	28
Sturen op verantwoordelijkheid	30
De communicatie als kritieke succesfactor	31
Discussiepunten voor de praktijk van verandermanagement	32
Samenvatting	34
Noten	35
Bijlage 1: Test Interventievoorkeuren	36
Bijlage 2: Omschrijving van de kleuren uit het kleurenmodel	40
Bijlage 3: Items uit 2004 en 2005 en de scores	43
Items uit 2004 en 2005 en de scores	43
Bijlage 4: Test stimulerende en blokkerende factoren bij verandering in organisaties	46

Inleiding

Voor u ligt het onderzoeksverslag van het tweede Nationaal Onderzoek Verandermanagement (NOVM). Het onderzoek is in 2004 ontwikkeld vanuit de wens om een 'temperatuurmeting' te doen, een antwoord te geven op de vraag 'hoe staat het met het veranderpotentieel van organisaties in Nederland'. In het eerste NOVM concludeerden we dat managers somber zijn over de verandercapaciteit van hun organisaties. Een tweede, opvallende, conclusie in 2004: er is een groot verschil tussen droom en daad. De interventievoorkuren die managers aangaven in het onderzoek van Leon de Caluwé stonden lijnrecht tegenover de blokkades die in de organisaties een grote rol spelen (onderzoek Willem Mastebroek). Ofwel: managers weten wel wat ze zouden willen doen, maar doen het niet of kunnen het niet.

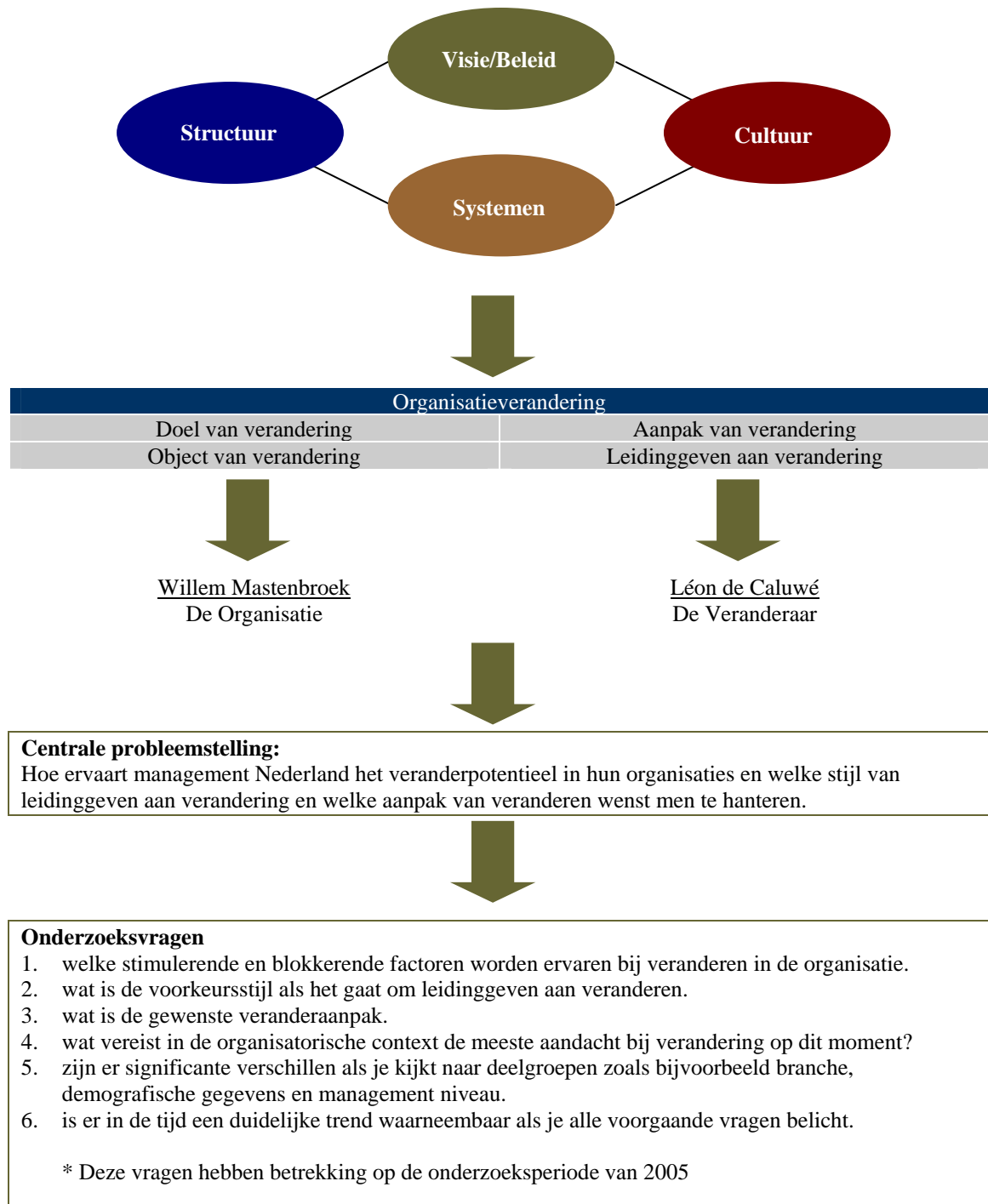
De algemene tendens in 2005 is positiever dan in 2004: de economische groei is terug volgens het CPB, het CBS en de Nederlandse bank. Het is nog wat weifelend, maar de neergang lijkt gekeerd. Dat is maar goed ook, want aan de mogelijkheden van het downsizen en saneren is inmiddels een eind gekomen. In veel Nederlandse organisaties is de rek eruit. Opbouw is het devies. Dan verwacht je als onderzoeker positievere uitkomsten, maar het net afgesloten NOVM 2005 laat dat niet zien... De resultaten zijn ten opzichte van 2004 niet heel anders. De somberheid is er nog steeds (alhoewel iets minder sterk), zo ook het verschil tussen droom en daad. In de top 5 zijn de belangrijkste blokkades iets van plek verwisseld, maar nog steeds spelen dezelfde blokkades een grote rol. Dat maakt ons in ieder geval heel nieuwsgierig naar de uitkomsten van volgend jaar.

In dit document leest u de conclusies van de onderzoekers uit de twee deelonderzoeken. Naast deze onderzoeksresultaten vindt u op de website www.novm.net artikelen en interpretaties die geschreven zijn aan de hand van discussies met het monitoring committee en andere betrokkenen. De uitkomsten worden daar in een ruimer perspectief geplaatst en voorzien van praktische handreikingen.

Ook volgend jaar, 2006, staat het NOVM weer op het programma. We hopen ook dan weer op een groot aantal respondenten, maar ook op betrokkenheid van u als (verander)manager. Hebt u een interessante visie op verandermanagement? Hebt u suggesties voor het onderzoek? Wilt u betrokken zijn bij een aanvullend kwalitatief onderzoek? Dan zien wij uw reactie graag tegemoet via de website www.novm.net.

Steve Sichtman
InterMaat, Masters in Change

Hoofdstuk 1 Opzet onderzoek



Nationaal Onderzoek Verander— management

Onderzoek 1: de veranderaar

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

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 3040 meetbare respondenten. Echter 1284 responses hebben we ongeldig verklaard, wegens bijvoorbeeld een afgebroken sessie.

Het totaal aantal daadwerkelijke c.q. geldig verklaarde respondenten aan het onderzoek was 1756. Daarin was de verdeling naar profit (776 respondenten) en non-profit (980 respondenten) vrij gelijkmatig verdeeld, waardoor de resultaten zowel voor profit als non-profit organisaties gelden.

Naar branches is er de volgende verdeling:

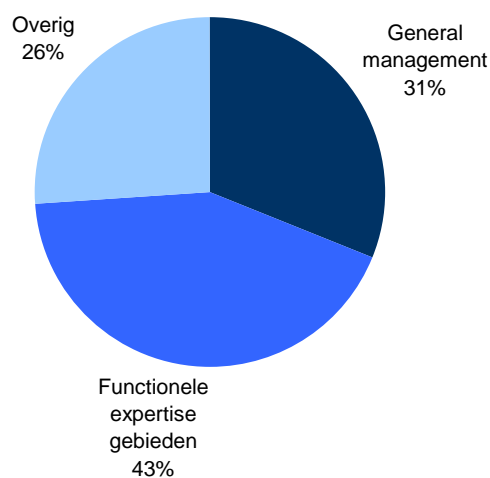
	Aantal respondenten
Onderwijs/Onderzoek	232
Media	14
Transport, Logistiek en Opslag	45
Zakelijke en Financiële Dienstverlening	394
Maatschappelijke organisatie	112
Overheid & Politiek	247
Communicatie/Telecom/ICT/Nieuwe media	77
Handel & Horeca	60
Bouw/Vastgoed	50
Recreatie, Sport & Toerisme	6
Agrarisch	26
Gezondheidszorg	312
Industrie	134
Kunst & Cultuur	17
Milieu, Energie en Water	30

Naar expertisegebied is de verdeling als volgt:

	Aantal respondenten
Financieel Management	84
ICT, Automatisering, Nieuwe Media	125
General Management	540
Human Resource Management	339
Marketing, Sales, PR	97
Productie, Logistiek & Operations	108
Overig	463

Het expertisegebied General Management vertegenwoordigt 31% van de onderzoekspopulatie. De functionele expertisegebieden vertegenwoordigen tezamen 43% en 26% wordt vertegenwoordigd door overig dat is opgebouwd uit studenten, professionals (consultants/projectmanagers/interim-managers), en onderzoekers.

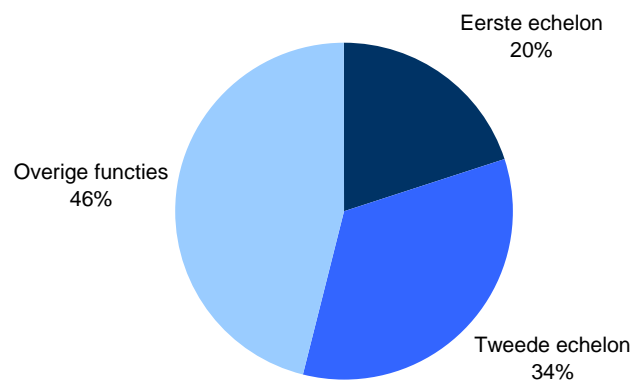
Dit is in overeenstemming met de beoogde onderzoekspopulatie.



Naar functies is de verdeling als volgt:

	Aantal respondenten
Senior Manager	220
Student	54
Uitvoerend	141
Onderzoeker	25
Midden Kader manager	383
Consultant	358
Projectmanager	151
Positie binnen Raad van Bestuur	65
Interim-manager	74
Directiepositie	285

Het 1^e echelon (positie binnen Raad van Bestuur en Directieposities) vertegenwoordigt 350 respondenten dat overeenkomt met 20% van de totale onderzoekspopulatie. Het 2^e echelon (Senior Managers en Middenkadermanagers) vertegenwoordigt 603 respondenten dat overeenkomt met 34% van de totale onderzoekspopulatie. Alle overige functies vertegenwoordigen 46% 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 (39% van de onderzoekspopulatie is vrouw en 61% 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 naar kleuren. Deze analyse gaat puur in op de kleurentheorie en de volgende dwarsdoorsneden worden getoetst:

- Vergelijking met een eerdere steekproef, die een vergelijkbare test heeft ingevuld en met 2004
- Vergelijking van scores tussen mannen en vrouwen (waar we een klein verschil vinden)
- 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 (waar verschillen in voorkeuren naar voren komen)
- Vergelijking van scores tussen echelon
- Vergelijking van scores tussen leeftijd
- Vergelijking van scores tussen leiding geven
- Vergelijking van scores tussen facetten van veranderingstrajecten

Daarnaast wordt de schaal met populaire uitspraken (nieuw in 2005) vermeld met daarna een samenvatting.

De resultaten die hier worden vermeld, zijn steeds de resultaten van het NOVVM-2005. In elke paragraaf wordt een vergelijking gemaakt met de resultaten van het NOVVM-2004. We kijken of er belangrijke verschillen zijn en proberen die te duiden.

De vragenlijst die gebruikt is in 2005 is licht afwijkend in vergelijking met de vragenlijst die gebruikt is in 2004. Drie items uit de lijst van 2004 zijn geschrapt vanwege het vermoeden dat ze misverstanden oproepen of omdat het dubbele items waren. Een nieuw item (nr.15) is toegevoegd. Eén ander item (nr. 16 in de vragenlijst van 2005) is toegevoegd, omdat het een alternatieve manier van vragen is, waarvan verwacht wordt dat het extra informatie en inzicht genereert. In item nr. 5 is “verbetercirkels” vervangen door “intervisie”.

De rest van de vragenlijst is identiek (14 items). Omdat de totaaloptelling tussen 2004 en 2005 verschilt, zijn de getallen ten behoeve van de vergelijking omgewerkt naar percentages.

Welke interventies hebben voorkeur en welke niet?

Aan de respondenten is een puntentest voorgelegd (zie bijlage 1). In die test kunnen ze voor 15 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)
- Onmisbaar in een verandertraject zijn de volgende elementen: terugkoppelen en spiegelen (gr)

De vier hierboven genoemde stellingen scoorden ook deze posities in het NOVM-2004. Blijkbaar behoren ze ook in 2005 tot de sterkste voorkeuren. Eén stelling die in 2004 hoog scoorde: “Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar intervisie” (gr) scoort nu aanzienlijk lager.

Vrij hoog scoren de volgende stellingen:

- Een effectief veranderingsproces begint volgens mij met het creëren van draagvlak bij sleutelfiguren (ge)
- Het allermoeilijkste bij veranderen is anderen meekrijgen (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 resultaten (b)
- Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar teambuilding (r)
- Om dingen te veranderen moet je volgens mij zeker gebruik maken van saamhorigheid en wij-gevoel (r)
- De belangrijkste kenmerken van veranderaars zijn volgens mij communicatief en aandacht voor mensen (r)
- Mensen komen volgens mij in beweging als je ze aandacht geeft en stimuleert (r)
- Het allermoeilijkste bij veranderen is een positief klimaat creëren (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 verandering is volgens mij geslaagd als er beweging, energie en kaderverruiming tot stand is gebracht (w)

Nationaal Onderzoek Verander— management

- Onmisbaar in een veranderingstraject zijn de volgende elementen: zingeving (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)
- 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)
- Het allermoeilijkste bij veranderen is: een doortimmerd plan maken (bl)
- Onmisbaar in een veranderingstraject zijn de volgende elementen: management by speech (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 in wat er niet goed gaat (gr).

Erg laag scoort:

- De ideale organisatie is voor mij de gestroomlijnde organisatie (bl)

Conclusie

Opvallend is dat bij de hoogst scorende interventies alleen rode, groene en witte interventies hoog scoren en geen blauwe of gele. Dit komt nagenoeg overeen met de resultaten van NOV-1 (2004).

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
- 6 maal een rode interventie
- 5 maal een groene interventie
- 4 maal een witte interventie

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

De overeenkomst met de resultaten uit 2004 is frappant: alle stellingen die ook voorkwamen in 2004 en hoog scoorden, doen dat nu ook.

Bij de laag scorende interventies zien we de volgende frequenties:

- 4 maal een gele interventie
- 3 maal een blauwe interventie
- 2 maal een rode interventie
- 1 maal een groene interventie
- 0 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.

Ook hier is de overeenkomst met de resultaten uit 2004 frappant.

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.

De voorkeuren en afkeuren in 2004 en 2005 zijn nagenoeg hetzelfde. Zie bijlage 3 voor de scores per vergelijkbaar in 2004 en 2005.

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 het onderzoek in 2004 en 2005. De 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 het onderzoek in 2004 en 2005. Deze steekproef heeft meer voorkeur voor blauw en rood, dan de vorige steekproef.

	geel	blauw	rood	groen	wit
Eerdere steekproef	16%	14%	18%	23%	30%
2004	18%	18%	22%	22%	21%
2005	18%	17%	22%	22%	22%

Tabel 1. Gemiddelde percentages per kleur voor drie steekproeven

De gemiddelden voor de steekproef van 2004 en 2005 zijn echter helemaal identiek. Het lijkt dat een steekproef van studenten en consultants de uitslag doet afwijken (zie de steekproef in 2000).

Vergelijking van scores tussen mannen en vrouwen

In 2004 vonden we nauwelijks verschillen tussen mannen en vrouwen. In 2005 liggen de scores nog dichter bij elkaar. Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen 2004 en 2005.

		geel	blauw	rood	groen	wit
2004	man	17	18	22	22	21
	vrouw	18	16	22	23	22
2005	man	18	17	21	22	22
	vrouw	18	17	22	22	21

Tabel 2. Gemiddelde scores per kleur voor mannen en vrouwen (2004 en 2005)

Nationaal Onderzoek Verander— management

Vergelijking van scores tussen branches

In tabel 3 staan de gemiddelde scores voor de vijf kleuren verdeeld over branches. Eerst voor 2004, dan voor 2005. De getallen zijn omgewerkt naar percentages.

Percentages in 2004

	geel	blauw	rood	groen	wit
Agrarisch	20	23	21	19	17
Bouw/Vastgoed	18	18	21	22	21
Communicatie Telecom ICT/Nieuwe Media	19	19	21	21	20
Gezondheidszorg	18	18	20	23	20
Handel & Horeca	18	22	23	21	16
Industrie	18	20	22	21	19
Kunst & Cultuur	16	20	21	21	22
Maatschappelijke Organisaties	17	18	21	22	22
Media	20	23	21	20	16
Milieu, Energie en Water	19	19	21	20	19
Onderwijs/Onderzoek	17	16	21	23	23
Overheid & Politiek	17	17	21	23	21
Recreatie, Sport, Toerisme	18	24	24	17	17
Transport, Logistiek en Opslag	18	20	22	20	21
Zakelijke Dienstverlening	18	18	21	21	21

Percentages in 2005

	geel	blauw	rood	groen	wit
Agrarisch	21	16	19	21	24 *)
Bouw/Vastgoed	17	18	24	21	20
Communicatie Telecom ICT/Nieuwe Media	19	16	22	22	21
Gezondheidszorg	19	17	22	22	21
Handel & Horeca	18	19	22	21	20
Industrie	18	19	21	23	19
Kunst & Cultuur	17	15	21	27	20 *)
Maatschappelijke Organisaties	16	18	22	22	21
Media	16	19	17	24	24 *)
Milieu, Energie en Water	17	17	23	22	21
Onderwijs/Onderzoek	15	15	22	24	24
Overheid & Politiek	17	17	22	23	22
Recreatie, Sport, Toerisme	23	19	20	19	19 *)
Transport, Logistiek en Opslag	18	20	24	20	18
Zakelijke Dienstverlening	18	17	21	22	22

*) N=laag

Tabel 3. Gemiddelde scores per kleur verdeeld over branches

Nationaal Onderzoek Verander— *management*

In 2004 zagen we de volgende tendensen.

- 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.

In 2005 zien we de volgende tendensen.

- Hoog op geel scoort: recreatie, sport en toerisme.
- Laag op geel scoren; maatschappelijke organisaties, media; onderwijs en onderzoek.
- Hoog op blauw scoort geen enkele branche.
- Laag op blauw scoren: agrarisch; communicatie; kunst en cultuur; onderwijs en onderzoek.
- Hoog op rood scoren: bouw/vastgoed; milieu, energie en water; transport.
- Hoog op groen scoren: industrie; kunst en cultuur; media; onderwijs en onderzoek en overheid en politiek.
- Hoog op wit scoren: agrarisch; media; onderwijs en onderzoek.

Mede omdat het aantal respondenten op sommige categorieën laag is, is het lastig conclusies te trekken. Dat is aangemerkt met *)

In 2004 en 2005 scoort onderwijs en onderzoek beide keren laag op blauw en hoog op groen en wit. Overheid en politiek scoort tweemaal hoog op groen.

Bij de agrarische sector en media vinden we tegengestelde uitkomsten in 2004 en 2005; agrarisch; hoog op blauw in 2004; laag op blauw in 2005; media laag op wit in 2004; hoog op wit in 2005.

Vergelijking scores tussen nationaal en internationaal

In 2004 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
2004	nationaal	18	18	21	22	21
	internationaal	18	20	21	21	20
2005	nationaal	17	17	22	22	22
	internationaal	19	18	21	22	20

Tabel 4. Gemiddelde scores per kleur voor nationale en internationale organisaties voor 2004 en 2005. Dat is in 2005 nagenoeg hetzelfde.

Vergelijking scores tussen profit en non-profit

Hier vinden we wel (kleine) verschillen.

		geel	blauw	rood	groen	wit
2004	Profit	18	20	21	21	20
	Non-profit	18	17	21	23	21
2005	Profit	18	18	22	21	20
	non profit	17	16	22	23	23

Tabel 5. Gemiddelde scores per kleur voor profit en non-profit voor 2004 en 2005

In 2004 zijn profit-organisaties wat meer blauw en wat minder groen en wit dan non-profit organisaties. Maar de verschillen zijn erg klein. Deze (lichte) verschillen zijn er in 2005 nog steeds.

Vergelijking scores tussen expertisegebied

Percentages in 2004

Expertisegebied	geel	blauw	rood	groen	wit
Financieel Management	18	22	21	21	18
ICT, Automatisering, Nieuwe Media	20	19	21	20	20
General Management	18	20	21	22	22
Human Resource Management	18	17	21	23	22
Marketing, Sales, PR	18	19	22	21	19
Productie, Logistiek & Operations	18	20	22	22	18
Overig	18	18	21	23	20

Percentages in 2005

Expertisegebied	geel	blauw	rood	groen	wit
Financieel Management	18	19	22	22	19
ICT, Automatisering, Nieuwe Media	19	17	22	21	21
General Management	17	17	21	22	22
Human Resource Management	17	16	22	23	23
Marketing, Sales, PR	19	18	21	22	19
Productie, Logistiek & Operations	17	18	22	23	20
Overig	18	17	22	22	21

Tabel 6. Gemiddelde scores per kleur per expertisegebied voor 2004 en 2005 (in percentages)

De onderverdeling in expertisegebieden laat een paar interessante verschillen zien in 2004.

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).

De verschillen zijn in 2005 kleiner. Dezelfde tendens is wel zichtbaar maar veel minder duidelijk.

Nationaal Onderzoek Verander— management

Vergelijking scores tussen echelon

Percentages in 2004

	geel	blauw	rood	groen	wit
Senior manager	18	18	21	21	21
Student	18	17	22	25	19
Uitvoerend	19	18	22	23	18
Onderzoeker	17	20	22	22	19
Middenkader	18	19	21	22	20
Consultant	18	17	20	23	22
Projectmanager	19	18	21	22	21
Raad van Bestuur	18	20	21	21	19
Interim manager	18	20	21	21	21
Directiepositie	17	19	22	21	21

Percentages in 2005

	geel	blauw	rood	groen	wit
Senior manager	17	18	21	23	21
Student	19	19	24	21	18
Uitvoerend	18	17	23	22	20
Onderzoeker	18	19	20	23	20
Middenkader	17	17	22	22	20
Consultant	18	16	22	23	23
Projectmanager	18	16	21	23	22
Raad van Bestuur	16	18	21	22	23
Interim manager	18	18	21	21	22
Directiepositie	17	17	21	22	23

Tabel 7. Gemiddelde scores per kleur per echelon voor 2004 en 2005

In 2004 zijn er 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 paragraaf 3 waar in de steekproef van studenten en consultants groen en wit relatief hoog scoren.

Deze verschillen worden zeker niet bevestigd in 2005. Ze zijn grotendeels verdwenen.

Vergelijking scores tussen leeftijd

Percentages in 2004

Leeftijd	geel	blauw	rood	groen	wit
<30 jaar	18	20	22	22	18
30-39 jaar	18	20	21	22	20
40-49 jaar	18	18	21	23	21
>50 jaar	17	17	22	21	22

Percentages in 2005

Leeftijd	geel	blauw	rood	groen	wit
<30 jaar	19	18	23	21	18
30-39 jaar	18	18	22	22	20
40-49 jaar	17	16	21	22	22
>50 jaar	17	17	21	23	23

Tabel 8. Gemiddelde scores per kleur voor leeftijdscategorieën voor 2004 en 2005

We zien in 2004 nauwelijks verschillen, behalve één interessante:

- Jongere mensen zijn meer blauw en oudere meer wit.
- Het verschil is er in 2005 ook wel maar is kleiner.

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. Dit geldt voor 2004 en 2005.

Percentages in 2004

Leiding geven aan: (aantal mensen)	geel	blauw	rood	groen	wit
Geen	18	18	21	22	21
<10	18	19	21	22	20
10-50	18	19	21	22	20
50-100	17	17	21	23	22
>100	17	19	22	20	22

Percentages in 2005

Leiding geven aan: (aantal mensen)	geel	blauw	rood	groen	wit
Geen	18	16	22	22	21
<10	17	18	22	22	21
10-50	17	17	22	22	22
50-100	18	16	21	23	22
>100	18	17	21	22	22

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

Vergelijking scores tussen facetten van veranderingstrajecten

Percentages in 2004

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 in 2004

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).

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 in paragraaf 2.

Nationaal Onderzoek Verander— management

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.

Percentages in 2005

Voorkeuren	geel	blauw	rood	groen	wit
Typering veranderingsproces	17	20	17	21	25
Typering veranderaar	14	17	29	22	19
Typering interventie	13	19	28	19	23
Hoe krijg je mensen in beweging	12	15	29	23	22
Hoe krijg je organisaties in beweging	23	13	17	30	17
Hoe krijg je dingen in beweging	16	14	25	25	20

Tabel 11. Facetten veranderingstrajecten en gemiddelde score op de kleuren in 2005

In 2005 zien we eigenlijk dezelfde scores met hier en daar kleine verschillen. Alleen bij type interventie zijn er verschillen. In 2004 waren hier twee items, nu nog maar één. Wellicht dat dat het verschil verklaart

Schalen met populaire uitspraken

In de vragenlijst van 2005 is een nieuw item (item 16) toegevoegd. Daarin wordt aan respondenten gevraagd om de voorkeur aan te geven op acht schalen van twee polaire korte uitspraken of woorden (zie bijlage 1).

Omgezet in percentages komen we tot de volgende verdeling.

	sterk mijn voorkeur				niet mijn voorkeur			
	1	2	3	4	5			
managen	28	43	18	10	1	uitvoeren	A	
goede ideeën	18	32	26	20	4	praktische voorbeelden	B	
omgaan met weerstand	8	22	21	35	14	energie losmaken	C	
erachter komen wat mensen willen	19	33	17	27	5	mensen een richting uit laten bewegen	D	
praktijk	24	39	27	9	2	theorie	E	
mensen aan het denken krijgen	10	29	25	29	7	mensen tot actie krijgen	F	
doen	13	34	33	17	3	denken	G	
overzicht houden	37	41	16	4	2	op kleine dingen letten	H	

Tabel 12. Percentages antwoorden per antwoordcategorie op de polaire uitspraken

De grootste voorkeuren gaan uit naar managen en overzicht houden (A en H). Goede ideeën (B), erachter komen wat mensen willen (D), de praktijk (E) en het doen (G) zijn belangrijk. Daarbij is het zaak om mensen aan het denken én tot actie te krijgen (F).

Voor alle volledigheid vermelden we de gemiddelden en de standaarddeviatie per schaal.

	gemiddelde	standaarddeviatie	
manager	2,14	0,97	uitvoeren
goede ideeën	2,59	1,10	praktische voorbeelden
weerstand	3,26	1,19	energie
mensen willen	2,66	1,19	mensen bewegen
praktijk	2,25	0,97	theorie
denken	2,93	1,12	actie
doen	2,62	1,00	denken
overzicht	1,91	0,90	kleine dingen

Tabel 13. Gemiddelden en standaarddeviatie voor de polaire uitspraken

Managen en overzicht houden en de praktijk scoren hoog met lage standaarddeviatie. Energie losmaken heeft niet de voorkeur.

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. En we hebben 2004 en 2005 kunnen vergelijken.

- 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 heeft geen voorkeur voor gele en blauwe interventies, waarbij de nadruk ligt op politieke processen, draagvlak, structuur, resultaten en planmatigheid. Politieke processen worden zelfs liever vermeden. Dat was in 2004 en 2005 nagenoeg identiek.
- 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. Onderwijs en onderzoek scoren in 2004 en 2005 laag op blauw en hoog op groen en wit. Overheid en politiek scoort tweemaal hoog op groen.
- 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. Dat was zo in 2004. In 2005 zijn de verschillen minder duidelijk.
- Jongere mensen hebben iets meer blauwe voorkeuren; andere iets meer witte voorkeuren. In 2005 is dat ook kleiner.

**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 35 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 april – juni 2005 op ManagementSite (www.managementsite.nl) is verschenen.

Hier volgt een overzicht van de resultaten. Dit deelonderzoek verschaft ook een 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 hefbomen voor verbetering
- 3 Continue resultaatverbetering en performancemanagement als basis voor veranderingsbereidheid
- 4 Sturen op verantwoordelijkheid als drijvende kracht
- 5 Communicatie als kritieke factor

Geringe verschuivingen ten opzichte van 2004

Het NOVM 2005 laat globaal dezelfde resultaten zien als in 2004. De resultaten van 2004 zijn toegankelijk via www.novm.net Er is een zwakke trend dat de afstanden die men signaleert tussen de situatie nu en de situatie zoals men die zich wenst in 2005 iets geringer worden. Is dit berusting, daadwerkelijke verbetering of een tijdelijke fluctuatie? De herhaling van het NOVM in de volgende jaren zal wellicht hierop een antwoord verschaffen.

Deze bijdrage verschaft een bondige samenvatting van de belangrijkste punten uit het onderzoek. Onder ‘commentaar’ en ‘discussiepunten’ vindt u de interpretatie van de resultaten en de mogelijke gevolgen voor de praktijk van het verandermanagement. Deze samenvatting is korter dan die van 2004 omdat anders de overlap te groot wordt. Via www.novm.net heeft u toegang tot de op een aantal punten nog wat uitgebreider interpretatie van de resultaten in 2004.

Overzicht van het geheel

Uitslagen

Wat laat boven alles te wensen over?

De Top 5 (1675 respondenten)

De top 5 blokkades zijn dezelfde als in 2004, alleen de volgorde is veranderd. Welke factoren vinden de respondenten in 2005 het meest blokkerend werken?

- 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
- 4 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!
- 5 De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen

Profit en Non-profit. Wat laat boven alles te wensen over?

Profit (726 respondenten)

- 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 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
- 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!!

Non-profit (948 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 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 4 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen
- 5 De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen

Nationaal Onderzoek Verander— management

Per echelon. Wat laat boven alles te wensen over

Positie binnen Raad van Bestuur (58 respondenten)

- 1 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!
- 2 Je wordt in deze organisatie ook niet door je collega's aangesproken op je eigen verantwoordelijkheid
- 3 De leidinggevendenden hier durven niet hun mensen zonder omwegen aan te spreken op hun verantwoordelijkheden

Directie positie (274 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 Eenheden pakken hier niet zelf het initiatief om knelpunten tussen de eenheden onderling op te lossen
- 3 Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is niet altijd afspraak!!

Senior management (214 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 Je wordt in deze organisatie ook niet door je collega's aangesproken op je eigen verantwoordelijkheid

Middenkader (366 respondenten)

- 1 De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet
- 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 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen

Nationaal Onderzoek Verander— management

Uitvoerend (135 respondenten)

- 1 De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen
- 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 top van de organisatie weet niet wat er dieper in de organisatie leeft

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.

<i>1 Fusie en overname, in elkaar schuiven van management lagen, integratie van onderdelen, herstructurering van de organisatie (486 respondenten)</i>
--

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

<i>2 Procesverbetering, doorloop, interunit- coördinatie, synergie, beter keten-management naar leveranciers en afnemers, stroomlijnen van de werkprocessen, betere logistiek (543 respondenten)</i>
--

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

3 *Kwaliteit, klantgerichtheid en service verbeteren, marktgericht functioneren, meer verkoopgericht maken van de organisatie (646 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

4 *Kostenreductie, efficiency vergroten, bezuinigen, bedrijfsmatiger werken, verzakelijking, sanering, inkrimping (522 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

5 *Samenwerking verbeteren, competenties ontwikkelen, stijl van leidinggeven veranderen, veranderingen gericht op gedrag, houding en organisatiecultuur(802 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

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 (286 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: Interpretatie en aanbevelingen

De top 5 roept een bepaald beeld op; een beeld dat nog versterkt wordt door de uitkomsten die verder in deze bijdrage aan de orde komen. Dit beeld is als volgt:

- 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. 'Het gaat zoals het gaat.'
- 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. Organisatie-onderdelen leren niet van elkaar. De discipline om zich aan de eenmaal gemaakte afspraken te houden laat te wensen over.

Dit beeld verdraagt zich 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. In het innovatie-debat in Nederland is vaak te horen dat er in Nederland geen gebrek is aan kennis, creativiteit, goede ideeën of technologische vondsten. Integendeel, die zijn er meer dan genoeg. Het grote probleem is 'managerial' en organisatorisch van aard. Een gebrekkig aanpassingsvermogen, onvoldoende deling en verspreiding van kennis, slome aansturing, te weinig initiatiefkracht, trage absorptie, demotivatie, vastkleven aan oude routines, eindeloze weerstanden en veel onnodige rompslomp. De resultaten van dit onderzoek lijken dat te bevestigen.

De conclusie kan niet anders zijn dan dat de aandacht gericht moet worden op de gangbare management- en organisatiepraktijken. Waar ontbreekt het aan? Wat moet anders? Uit het onderzoek komen diverse aanwijzingen. In 'Het vliegwiel van continue verbetering' en 'Sturen op verantwoordelijkheid' ga ik hierop in.

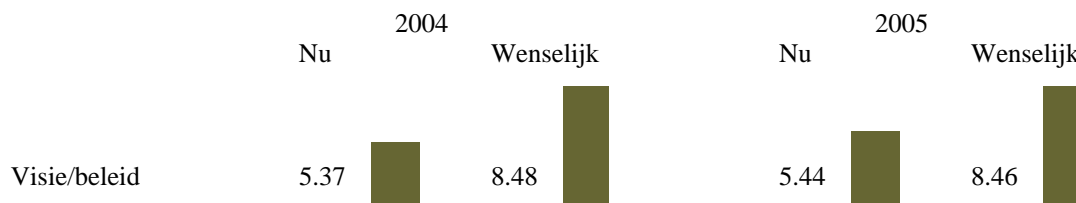
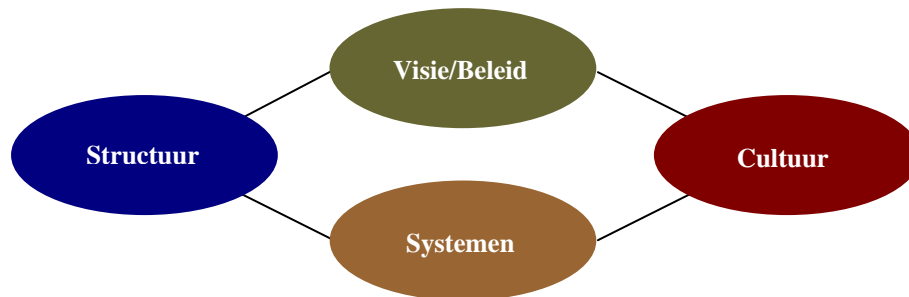
De belangrijkste resultaten van het onderzoek hebben we hierna vanuit vier gezichtspunten gerangschikt. Elk gezichtspunt verschaft een bepaalde doorsnede van de gegevens en geeft een eigen houvast voor een aanpak.

- Visie/beleid, structuur, cultuur, systemen als hefboomen
- Het vliegwiel van continue verbetering
- 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



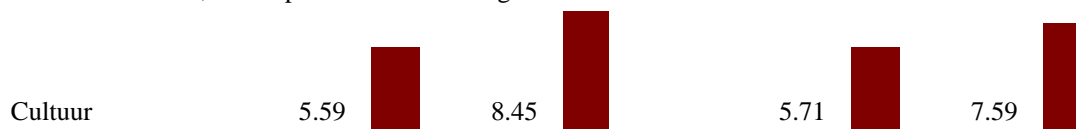
Top 2 van wat bovenal te wensen overlaat

- 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



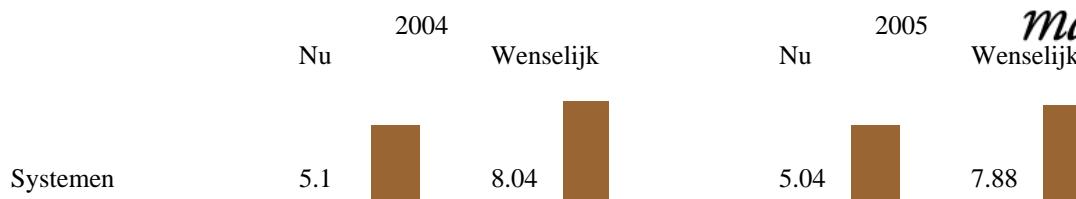
Top 2

- 1 Eenheden in deze organisatie hebben geen zicht op hun (interne) klanten en hun producten of diensten
- 2 Een blokkerende factor hier is de bureaucratische rompslomp, te veel sch-r-ijven, te veel regels, te veel niveau's, te complexe besluitvorming.



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!!



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, ondanks het feit dat ze iets hoger uitkomen dan vorig jaar, de voldoende niet. Alle vier de hefboomen functioneren nog niet bevredigend. In welke richting moet we het zoeken om enige verbetering te bereiken? De volgende maatregelen zijn stappen in de goede richting.

- 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 huidige organisatiestructuur is geboden. Bureaucratische rompslomp trekt een boel energie en motivatie uit de organisatie. Verplating van de organisatie, reductie van de overmaat aan regels en procedures en een structuur waar binnen de onderdelen zich verbonden weten met 'eigen' producten en klanten zijn belangrijk.
- Periodiek aan de units informatie verschaffen over hun resultaten aan de hand van een beperkt aantal indicatoren.

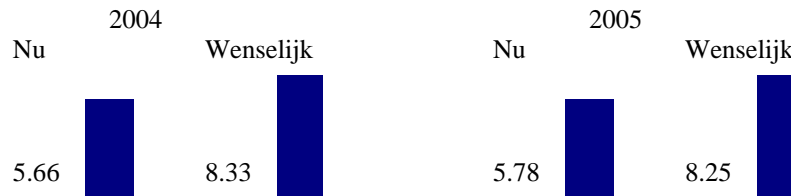
Deze aanbevelingen zijn een wat los samenraapsel. De volgende onderdelen hanteren andere doorsnedes van de resultaten. U ziet dat daarmee andere accenten gelegd worden die wat meer samenhang in de aanbevelingen mogelijk maken.

Het vliegwiel van continue verbetering

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. Wel zijn er enige condities te benoemen die belangrijk zijn. Ongeveer 60% van de respondenten aan het onderzoek signaleert dat deze condities onvoldoende aanwezig zijn.

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: Interpretatie en aanbevelingen

We zien bij deze top 3 dat het fundament voor aanpassing en verbetering eigenlijk heel zwak is. We praten in dit verband niet eens over stevige vernieuwingen maar over zicht op resultaten en interesse in verbetering van diensten en producten op de punten die voor de klanten tellen. Het betreft dus een eerste stap om tot verbetering te komen. Uiteraard om klanten te binden en nieuwe klanten binnen te halen. Maar waar is die klant? Waar zijn de klantsignalen? Waar is het benul van de resultaten van team of unit? En wie spreekt de mensen erop aan? Zie ook de volgende paragraaf 'Sturen op Verantwoordelijkheid'.

De aanbevelingen die bij deze blokkades passen zijn:

- Eenheden zitten wat de door hen behaalde resultaten betreft te veel in de mist. 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! 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.
- Eenheden moeten er ook voor zorgen dat ze feed-back over hun prestaties van klanten krijgen. Wat een misser als men dat nog niet doet! Vragen staat vrij. Eenheden dienen hiermee aan de gang te gaan net zolang tot ze goed kunnen aangeven op welke punten men kan scoren bij de eigen afnemers!
- Hier ligt een belangrijke taak voor leidinggevendenden. 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 een unit of team moet de medewerkers daarop aanspreken en dit met hen vormgeven en coördineren. Worden leidinggevendenden op deze competentie geselecteerd en beoordeeld?

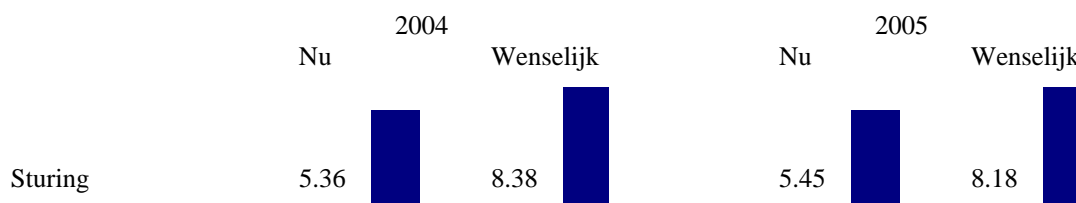
Dit zijn geen ingewikkelde zaken. Het vraagt wel een bepaald gedrag van betrokkenen. Gedrag dat voortkomt uit een goed ontwikkeld gevoel van verantwoordelijkheid. Men wil er wat van maken. Vakmanschap en professionele trots zijn factoren die tellen. Het zijn ook factoren die zichtbaar gewaardeerd worden door de leiding. In dit verband hebben we het over emotioneel geladen elementen als daadwerkelijke betrokkenheid, goed werk willen leveren en het gevoel dat de leiding weet wat er speelt op de werkvloer. Anders wordt het zichtbaar maken van resultaten al snel gezien als een manier om alleen maar meer controle uit te oefenen en met sancties te komen. De zichtbare verantwoordelijkheid voor resultaten is dan geen stimulans meer voor verbetering maar wordt een extra drukmiddel waar mensen zich onder vandaan proberen te manoeuvreren. Dat verklaart wellicht voor een deel het gebrek aan interesse: "We worden er alleen maar mee om de oren geslagen".

U ziet, het is niet een kwestie van een systeem invoeren; er is meer voor nodig.

Sturen op verantwoordelijkheid

Sturing én Eigen Verantwoordelijkheid verdienen aandacht. De sturing moet richting geven, het liefst zodanig dat de 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 van de medewerkers.

Uitslagen



Vooraf laat te wensen over:

- 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



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

Een goede balans tussen sturing en eigen verantwoordelijkheid werkt als drijfkracht bij verandering. Sturen op verantwoordelijkheid betekent: 'Beleid omlaag, acties omhoog!' En dan wel op basis van intensieve wederzijdse communicatie. Hieronder enige aanbevelingen die bij de gesignaleerde blokkades passen:

- 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 prepareren 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!
- Gebruik de ervaring van de medewerkers; spreek ze aan op hun vermogen om mee te denken. Spreek de mensen ook aan op 'Ja maar' gedrag. Weerstand hoort bij verandering maar het ontlopen van de eigen verantwoordelijkheid kan niet: 'Mee' denken in plaats van 'tegen' denken!

De communicatie als kritieke succesfactor

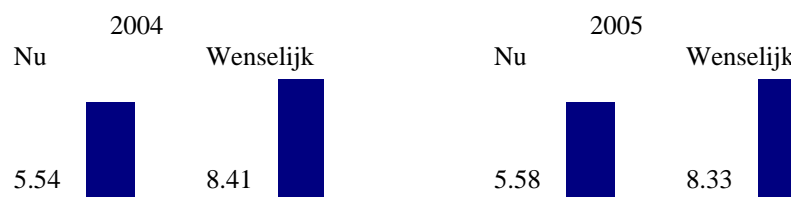
Hierboven is de balans sturing - eigen verantwoordelijkheid geïntroduceerd. Het betreft twee competenties die van doorslaggevend belang zijn voor het daadwerkelijk realiseren van verandering:

- 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 uitsteking.

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 leidinggevendenden 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

Deze resultaten benadrukken nog eens hoe belangrijk het verhaal naar de medewerkers is. En niet alleen het verhaal op zich maar vooral ook de manier waarop het gaat. Immers een boodschap komt pas goed over als er interactie en wederzijdse communicatie is. Men wil bazen die ergens voor staan. 'Waar het gaat het om? Wat moet anders of beter?' De geloofwaardigheid van het verhaal wordt 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. De communicatie moet ook persoonlijk zijn; 'face to face'. Jaarredes, zeepkist-meetings, mega-bijeenkomsten, fraaie folders, videos, etc. 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; kan er over heen en weer gepraat worden; trekt men 'de wandelgangen' en 'de koffiehoeek' naar binnen in het werkoverleg? Dan pas wordt het verhaal duidelijk.

Discussiepunten voor de praktijk van verandermanagement

Het totaal van de bevindingen over 2004 en 2005 overziende, wil ik twee mogelijkheden die hiervoor besproken zijn er nog eens uitlichten vanwege hun potentieel om verandering praktisch te realiseren en beter te koppelen aan zichtbare verbetering van resultaten. Vervolgens kom ik tot vier aanbevelingen en de vraag waarom verandering en verbetering kennelijk in de praktijk zo moeilijk gaan.

Twee mogelijkheden

- 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 weinig 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 de basiscondities om dit gestalte te geven ontbreken. Om deze condities 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.
- 2 Sturen op verantwoordelijkheid. 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 energie op de verdere ontwikkeling van produkt en dienst. Wat ook meer aandacht verdient is het vermogen om ontwijkende reacties en/of gebrek aan discipline te confronteren en mensen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Alle echelons van een organisatie zijn hier uiteindelijk verantwoordelijk voor.

Belangrijkste aanbevelingen

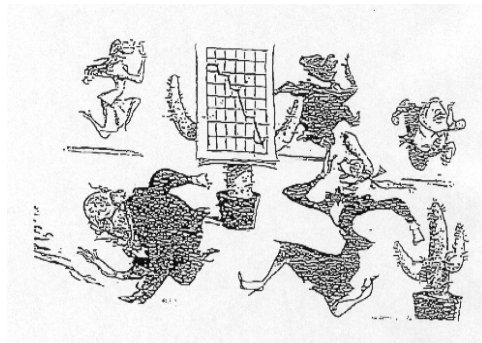
De aanbevelingen waar we bij uitkomen geven houvast als principes van verandermanagement:

- Communiceer duidelijk over de visie, geef een helder focus voor verbetering van resultaten.
- Zorg ervoor dat de lijnorganisatie de boodschap over kan brengen.
- Organiseer en monitor: 'beleid omlaag, acties omhoog!' en 'horizontale uitwisseling' & 'van elkaar leren!'
- Maak resultaten zichtbaar en zorg voor de feedback van klantsignalen.

Het betreft eigenlijk heel normale management- en organisatieprincipes. Waarom vinden we deze principes zo weinig terug in de praktijk? Volgens het onderzoek schort het hieraan op grote schaal ook al worden ze nog zo wenselijk geacht. Waarom doen we dat dan niet? Twee mogelijke verklaringen:

1. Onvoldoende kennis en kunde. Kan het zijn dat we nog steeds te weinig benul hebben van hoe we verandering aan moeten pakken? Zijn we wellicht bezig met de verkeerde dingen op de verkeerde manier? In de bespreking door Strikwerda van 'Breaking the Code of Change' wordt gesteld dat we in de verste verte nog niet weten hoe we veranderingen moeten realiseren ondanks de indrukwekkende literatuur op dit gebied. Schaffer en Thomson maken in een in 1992 in Harvard Business Review verschenen artikel duidelijk dat organisaties een boel activiteiten ontwikkelen die weinig van doen hebben met het primaire proces. Het zijn zaken die overwegend in de 'middelen sfeer' passen en niet rechtstreeks verbonden zijn met resultaten en klanten. Zaken die meer de functie van een rituele dans hebben dan dat we er een merkbaar positief effect mee bereiken. Deze zaken leiden alleen maar af van de zaken waar het echt om gaat. Mee stoppen dus!

Houd de koppeling met resultaatverbetering in stand
Regendans of resultaatverbetering?



Empowerment
Shared Values
Communication improvement
Total Quality Programs
The learning organisation
Cultural change
Knowledge management

(Schaffer, Thomson, HBR, 1992)

Is dit in onze tijd niet aan de hand met INK, BSC, kernwaarden, transformatie, competentie management en POP's? Om er maar een paar te noemen. Zijn dit ook geen zaken die vaak te ver af staan van resultaatverbetering?

Daarbij komt nog dat de verantwoordelijkheid voor veranderingen voor een groot deel uit de lijnorganisatie getrokken wordt door het gangbare gebruik van projectorganisaties. De 'routines' van projectgroepen met overkoepelende stuurgroep werken in dit verband vaak contraproductief. Dit punt wordt veel te weinig onder ogen gezien. In Nederland heerst de 'projectgekte'!

De les van deze verklaring is dat de meeste organisaties onvoldoende focus hebben voor verandering of een focus dat teveel in de middelensfeer blijft hangen. De les is ook dat de verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie te weinig aangesproken wordt door de routines van projectorganisaties met bijbehorende rapportages en aanbevelingen. Deze uitholling van de verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie wordt bovendien vaak nog versterkt door de royale inschakeling van staforganen die ook de nodige plannen en aanbevelingen produceren. De aanbevelingen hebben van doen met de geloofwaardigheid van veranderingen: Een visie die men herkent als passend bij de situatie; acties die aansluiten bij de vragen en problemen waar men zelf tegenaan loopt in het primaire proces naar de klanten; bazen die weten wat er speelt op de werkvoer en in eigen woorden kunnen verduidelijken waarom een bepaalde verandering moet. De routines van stuur- en projectgroepen blijken hier niet in te voorzien. Hiermee komen we uit bij de emotionele onderstroom van vertrouwen, geloofwaardigheid en betrokkenheid. Geen wonder dat de 'implementatie' strandt en de medewerkers het wel geloven.

2. *Willen we wel?* Als het een zaak is van te weinig kennis en kunde dan is er een kans. Kennis en kunde zijn te ontwikkelen. Maar als we er geen energie voor kunnen opbrengen dan wordt het veel lastiger. Wil men eigenlijk wel? Is er energie voor te mobiliseren. Of heeft men de handen meer dan vol om de boel te laten draaien. Gaat alle energie al zitten in het aan de gang houden van de werkzaamheden. In het oplossen van de onvermijdelijke knelpunten en klachten en tekortkomingen. Is er niet zoveel cynisme, ongeloof en wantrouwen dat het oppakken van verbetering en vernieuwing er gewoon niet meer inzit. 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.

Zijn we murw van de fusies, reorganisaties, strategische heroverwegingen, kostenreducties en saneringen? 'Murw' ook in de zin van maatschappelijke verloedering waarin gemakzucht, rattengedrag en zakkenvullerij in de plaats zijn gekomen van vakmanschap, professionele trots en vernieuwingsdrang. Zijn bazen en managers niet vooral bezig met beheersing en controle. Is dat ook niet de veiligste en meest zekere manier om je loopbaan veilig te stellen: Er vooral voor zorgen dat er geen gelazer is en de boel blijft draaien. Met vernieuwing, verbetering en aanpassing loop je immers altijd risico's. En waarom zou je dat risico nemen. Je hebt trouwens je handen al vol aan het normale werk. Bovendien moet je om je carrièrekansen te vergroten stevig investeren in 'internal politics'.

Als deze tweede verklaring hout snijdt dan wordt het veel lastiger om verandering goed in te richten. De beste kennis en kunde breken meteen al af op onwil. Dit kunnen we zien als een tijdelijke 'dip'. Onder druk van de concurrentie zullen we vroeg of laat wel moeten aanklampen, nietwaar. Misschien, maar we kunnen het ook wat pessimistischer bekijken: 'Niks aanklampen! De houding van onwil en gemakzucht is al te diep ingeslepen.' Dan praten we niet over een tijdelijke dip maar over voortgaande achteruitgang. De laatste tijd zien we deze kijk op verandering, innovatie en ondernemerschap steeds meer aandacht krijgen (Mak, 2004). Ik denk dat we eigenlijk geen keus hebben. Als we ons mee laten slepen in cultuurpessimisme krijgen we niets gedaan en werken we braaf mee aan onze achteruitgang. Wie zal daar voor kiezen?

Samenvatting

Het NOVIM onderzoek over blokkerende en stimulerende factoren geeft een overzicht van de belangrijkste blokkades en hefboomen bij verandering. Het richt ook de aandacht op een paar simpele, recht toe recht aan managementprincipes en aanbevelingen. Deze helpen als richtlijn en toetssteen om verandering in het goede spoor te krijgen en te houden.

De hier aangegeven suggesties zijn niet erg ingewikkeld. Desondanks kampen we met de situatie dat verandering, verbetering en vernieuwing in ons land vaak zeer moeizaam verlopen. Waarom gaat dat eigenlijk zo moeizaam? Hiervoor zijn een paar verklaringen gegeven. Als het een kwestie is van gebrek aan kennis, van onhandigheid en verkeerde routines is dan komen we er wel uit. Als het een kwestie is van eigenlijk niet willen, van cultureel onvermogen zelfs, dan wordt het veel lastiger.

Noten

Mak, Geert, Raiffeisenlezing, 'De mercator sapiens anno 2004',
www.rabobankgroep.nl/asp/default.asp?node_id=8165&version_id=1

Mastenbroek, W.F.G. Nationaal Onderzoek Verandermanagement: Blokkerende en stimulerende factoren. In www.managementsite.net, Rubriek Verandermanagement, 2004.

Het Nationaal Onderzoek Verandermanagement is een initiatief van Intermaat, ManagementSite en de Vrije Universiteit. In de periode april - juni is het onderzoek beschikbaar op ManagementSite.

Respondenten ontvangen, direct en online, de diagnose van de eigen organisatie met een serie aanbevelingen.

Schaffer, R.H., Thomson, H.A., Successful Change Programs Begin with Results, Harvard Business Review, 1992

Strikwerda, H. Organisatie-verandering: Opgesloten in de verkeerde modellen!

Bespreking van: Beer, M. & Nohria, N. (Eds.) 2000. Breaking the Code of Change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. In www.managementsite.net, Rubriek Strategie en Bestuur, 2002

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*

Nationaal Onderzoek Verander— management

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:

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 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. 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 |

Nationaal Onderzoek Verander— management

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. 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. managers en experts | e. { } van de 8 punten |

11. De ideale organisatie is voor mij:

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

12. Onmisbaar in een veranderingstraject zijn de volgende elementen:

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 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. terugkoppelen en spiegelen | e. { } van de 8 punten |

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

- | | |
|--|------------------------|
| 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 |

Nationaal Onderzoek Verander— management

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 |

15 Het allermoeilijkste bij veranderen is:

- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| a. jezelf leren kennen | a. { } van de 8 punten |
| b. weten wat je wilt | b. { } van de 8 punten |
| c. anderen meekrijgen | c. { } van de 8 punten |
| d. een positief klimaat creëren | d. { } van de 8 punten |
| e. een doortimmerd plan hebben | e. { } van de 8 punten |

16 Kies op onderstaande schalen 1, 2, 3, 4, of 5 ten aanzien van wel of niet jouw voorkeur met betrekking tot veranderen. Omcirkel steeds één cijfer.

	sterk mijn voorkeur						niet mijn voorkeur
managen		1	2	3	4	5	uitvoeren
goede ideeën		1	2	3	4	5	praktische voorbeelden
omgaan met weerstand		1	2	3	4	5	energie losmaken
erachter komen wat mensen willen		1	2	3	4	5	mensen een richting uit laten bewegen
praktijk		1	2	3	4	5	theorie
mensen aan het denken krijgen		1	2	3	4	5	mensen tot actie krijgen
doen		1	2	3	4	5	denken
overzicht houden		1	2	3	4	5	op kleine dingen letten

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).

Nationaal Onderzoek Verander— *management*

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.

Nationaal Onderzoek Verander— *management*

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-metafoor 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.)

Bijlage 3: Items uit 2004 en 2005 en de scores

Items uit 2004 en 2005 en de scores

	2004	2005
1. Een effectief veranderingsproces begint volgens mij met:		
a. het creëren van draagvlak bij sleutelfiguren	2,10	2,10
b. het stimuleren en motiveren van mensen die het moeten doen	1,73	1,78
c. het formuleren van duidelijke beoogde resultaten	2,09	2,09
d. inzicht geven over wat er niet goed gaat	0,95	0,89
e. aansluiten bij de kracht en energie van mensen	1,14	1,13
2. Een veranderingsproces is volgens mij geslaagd als:		
a. de belangen bij elkaar zijn gebracht en men besluiten kan nemen	1,47	1,45
b. er beweging, energie en kaderverruiming tot stand is gebracht	2,15	2,10
c. er een goede sfeer is en er goed wordt gecommuniceerd	1,28	1,35
d. men doeltreffender en planmatiger is gaan werken	1,91	1,90
e. als men meer over zichzelf en de eigen organisatie heeft geleerd	1,20	1,20
3. Een effectieve veranderaar moet volgens mij:		
a. goed structureren en iedereen bij de les houden	1,18	1,11
b. mensen kunnen stimuleren en goed met ze communiceren	2,49	2,47
c. verschillende belangen en meningen zien en die op één lijn krijgen	1,34	1,35
d. mensen feedback geven en ze tot zelfinzicht brengen	1,54	1,56
e. oog hebben voor de energie en kracht van mensen zelf	1,46	1,50
4. De belangrijkste kenmerken van veranderaars zijn volgens mij:		
a. vasthoudend en duidelijk zijn	1,64	1,58
b. communicatief en aandacht voor mensen	2,23	2,18
c. zelfbewust zijn en open staan	1,42	1,47
d. flexibel en meebewegen	0,81	0,80
e. coachen en feedback geven	1,90	1,96
5. Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar:		
a. teambuilding	2,16	2,21
b. projectmanagement	1,57	1,15
c. oplossen van conflicten	0,88	1,00
d. zelfsturing	1,77	1,81
6. Mensen komen volgens mij in beweging als je:		
a. ze duidelijke richtlijnen geeft	1,22	1,18
b. ze bepaalde zaken laat inzien	1,70	1,80
c. ze aandacht geeft en stimuleert	2,34	2,34
d. ze aanspreekt op welbegrepen eigen belang	0,99	0,94
e. let op de eigen kracht en vitaliteit van mensen zelf	1,75	1,75

Nationaal Onderzoek Verander— management

	2004	2005
7. Organisaties veranderen volgens mij als:		
a. men de vaardigheden van mensen ontwikkelt	1,60	1,57
b. men goed met elkaar communiceert	1,47	1,46
c. men duidelijke prestatiedoelen heeft	1,58	1,61
d. men draagvlak heeft voor de koers	2,04	2,10
e. men een open dialoog kan ontwikkelen	1,32	1,26
8. Cruciaal element in een veranderingstraject is volgens mij:		
a. een goede oplossing bedenken en die vervolgens implementeren	1,16	1,03
b. vrijblijvendheid weghalen bij mensen	1,67	1,59
c. een veilig klimaat voor leren te creëren	2,00	2,07
d. conflicten te zien als kans en die benutten	1,35	1,34
e. mensen te verleiden om de dingen anders te doen	1,82	1,97
9. Om dingen te veranderen moet je volgens mij zeker gebruik maken van:		
a. saamhorigheid en wij-gevoel	1,97	2,01
b. feedback en leren door coaches	2,05	2,00
c. de doelen en voorkeuren van mensen zelf	1,67	1,60
d. sturing en hiërarchie van managers	1,06	1,11
e. de belangen van de sleutelfiguren	1,25	1,29
10. De belangrijkste input in veranderingsprocessen wordt volgens mij gegeven door de volgende actoren:		
a. mensen die inspireren	3,28	3,29
b. mensen die samenbinden	1,85	1,85
c. invloedrijke figuren	0,89	0,82
d. coaches	1,12	1,12
e. managers en experts	0,86	0,92
11. De ideale organisatie is voor mij:		
a. de lerende organisatie	3,18	3,21
b. de zelfsturende organisatie	1,45	1,43
c. de gestroomlijnde organisatie	0,46	0,46
d. de organisatie met tevreden medewerkers	1,20	1,26
e. de organisatie met veel draagvlak voor de richting	1,71	1,64
12. Onmisbaar in een veranderingstraject zijn de volgende elementen:		
a. planmatigheid	1,95	1,85
b. management by speech	0,64	0,75
c. consensus	0,99	0,89
d. zingeving	1,94	2,01
e. koppelen en spiegelen	2,47	2,51

Nationaal Onderzoek Verander— *management*

2004

2005

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

a. een verlokkelijk perspectief schetsen	1,26	1,20
b. van fouten leren	1,60	1,75
c. de neuzen richten	1,60	1,54
d. eerst denken, dan doen	1,49	1,45
e. een dialoog op gang brengen	2,05	2,06

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

a. veel beekjes maken een groot water	1,98	1,85
b. vrolijke waarden maken vrolijke gasten	0,94	0,88
c. zijn stukken goed op het bord hebben staan	1,23	1,32
d. al doende leert men	2,19	2,18
e. een man een man, een woord een woord	1,66	1,77

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 4: 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 35 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)



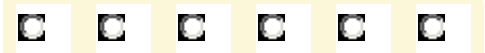













Nationaal Onderzoek Verander— management

		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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Het managementteam stuurt de veranderingen niet alleen met woorden. Er is ook de nodige daadkracht	N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	De leidinggevendenden 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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nationaal Onderzoek Verander— management

9 Eenheden pakken hier zelf het initiatief om knelpunten tussen de eenheden onderling op te lossen	N	
	W	
10 Wij zijn hier strikt in de afspraken over aanwezigheid, levertijden e.d. Afspraak is afspraak!!	N	
	W	
11 Interne rivaliteiten, prestige en ellebogenwerk blokkeren hier een boel veranderingen	N	
	W	
12 Ons informatiesysteem zorgt ervoor dat de resultaten van de eenheden periodiek zichtbaar gemaakt worden	N	
	W	
13 Binnen de eenheden voelen de mensen zich persoonlijk verantwoordelijk voor de resultaten van hun werk	N	
	W	
14 De top van de organisatie weet wat er dieper in de organisatie leeft	N	
	W	
15 De leiding laat duidelijk merken dat de organisatie het beter moet doen dan voorheen/ dan de concurrent	N	
	W	
16 Het management zorgt ervoor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen	N	
	W	

Nationaal Onderzoek Verander— management

17 Wij zijn hier resultaatgericht: "Het kan altijd beter!"	N	
	W	
18 Er is in deze organisatie een relatie tussen prestatie en beloning	N	
	W	
19 Ideeën en initiatieven vanuit de eenheden worden in deze organisatie serieus genomen	N	
	W	
20 In functionerings- en beoordelings- gesprekken staat een factor als 'klant- en servicegericht' centraal	N	
	W	
21 De centrale afdelingen en diensten komen met een overdaad aan plannen en maatregelen: je krijgt hier het idee dat ze de dienst uitmaken	N	
	W	
22 Eenheden pakken zelf hun verantwoordelijkheid voor verbetering en vernieuwing	N	
	W	
23 Klachten van opdrachtgevers en klanten worden hier goed opgepikt	N	
	W	
24 Onze systemen en procedures zijn duidelijk en werken goed	N	
	W	

Nationaal Onderzoek Verander— management

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: 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	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"/>
31 Onze organisatie is opgebouwd uit zelfstandige resultaat verantwoordelijke eenheden	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"/>
32 In deze organisatie is een stevig vangnet voor de eenheden als er een keer iets misgaat	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"/>

Nationaal Onderzoek Verander— management

33 Waar het hier aan ontbreekt is discipline en fatsoenlijk gedrag. N
Men doet maar raak

W

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

34 Een blokkerende factor hier is de bureaucratische rompslomp, N
te veel schijven, te veel regels, te veel niveaus, te complexe
besluitvorming

W

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

35 De naweeën van vorige ingrepen en veranderingen werken N
nog door: Men is murw

W

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

Commentaar

Voor uw commentaar of als u nog belangrijke belemmerende of stimulerende factoren wilt toevoegen is deze ruimte gereserveerd:

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

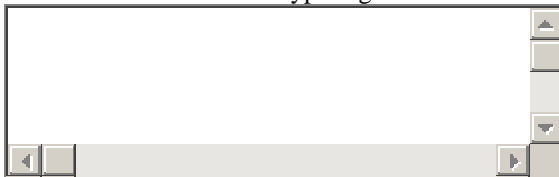
Nationaal Onderzoek Verander— *management*

Typering van verandering

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