

SNEL TEMPO VERANDERINGEN WERKT CYNISME EN TEGENWERKING IN DE HAND

# Bestuurders hebben gewoonte te zenden en weinig te luisteren

■ door MONIQUE HARMSSEN

AMSTELVEEN, dinsdag

Terwijl managers en bestuursvoorzitters van grote Nederlandse bedrijven de mond vol hebben over de noodzaak van innovatie en snelle veranderingen in de bedrijfscultuur, komt er in de praktijk vaak weinig van terecht. Plannen worden wel gemaakt, maar stranden grotendeels in de uitvoering. Oorzaak: een gebrek aan duidelijkheid over waar men heen wil en onvoldoende communicatie naar het middenmanagement en de werkvloer. Met als gevolg dat werknemers hun hakken in het zand zetten en het plan in schoonheid sterft.

SCHEFFEN/STILL

Uit de uitkomsten van het eerste Nationaal Onderzoek Veranderingsmanagement, dat is opgezet door InterMaat (onderdeel van Boer & Croon), de Vrije Universiteit Amsterdam en Managementsite, blijkt dat de Nederlandse bestuurders en managers weliswaar van goede wil zijn, maar zelf toch ook niet goed weten wat ze met deze lastige materie aan moeten. Het merendeel van de 3900 respondenten aan het onderzoek gaf aan van zichzelf te vinden dat ze structureel onvoldoende scoorden op het gebied van verandermanagement. „De meeste bestuurders stelden een project al geslaagd te vinden 'als er iets van beweging' in het bedrijf is gekomen”, stelt Steve Sichtman, partner bij Boer & Croon.

Volgens Willem Mastenbroek, hoogleraar Organisatiecultuur en Communicatie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, hebben bestuurders de gewoonte om te 'zenden' in plaats van te 'luisteren'. „Er wordt maanden gedaan over het opstellen van een visie en dan moet die even snel worden ingevoerd in het bedrijf. De top is druk met beheren en controleren, maar wie maakt zich er druk over dat de boodschap ook echt overkomt? Wie weet wat er echt leeft binnen het bedrijf?”

Mastenbroek concludeert dat de meeste werknemers zo langzamerhand een beetje cy-

nisch worden van alle rapporten en plannen en een houding hebben van 'daar gaan we weer'. „Ik ken een bedrijf dat in 2006 tot de top van de sector wil behoren. Ze hebben als statement: de klant staat centraal, we zijn integer en we doen wat we beloven. Je vraagt je af wat ze daarvoor deden! Soms is de top gewoon ongeloofwaardig, zoals een nieuwe bestuursvoorzitter die zijn personeel zal toespreken en prompt een uur te laat verschijnt. Dat in een bedrijf waar punctualiteit en nauwkeurigheid absolute prioriteit zijn.”

Het cynisme, een van de grootste blokkades bij de invoering van veranderingen, wordt volgens Sichtman ook in de hand gewerkt door het steeds snellere tempo van de veranderingen. „Tien jaar terug werd er bij een bedrijf een verandering doorgevoerd en daarna was er weer een perio-

de van rust. Nu is er sprake van voortdurende onrust waarbij af en toe de menselijke maat naar de achtergrond verdwijnt.”

Deze constante veranderingen zijn volgens Mastenbroek wel hard nodig. „We kunnen niet meer op kosten concurreren, we moeten het hebben van innovatie en continue verandering van producten en

diensten. Je kunt echter deze veranderingen ook rustig sturen. Uit studies blijkt dat 95% van de innovatie via geleidelijk-

ke veranderingen tot stand komt, in slechts 5% is sprake van een echte doorbraak.”

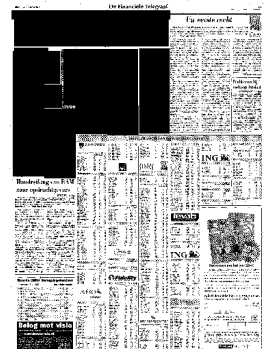
Alles valt of staat echter met een duidelijk verhaal van de top die moet weten wat er leeft. „Zij moeten ook zorgen dat het verhaal goed de organi-

satie in gaat. Ik ben voorstander van een soort 'elevator-pitch', een kort en bondig verhaal waarin gewoon wordt gesteld wat het doel is en hoe men dat wil bereiken. Het middenmanagement is dan aan zet om dit te vertalen in concrete acties.”

Bij het aanzetten tot actie blijkt ook nog wel eens dat leidinggevenden uitgaan van

een negatief mensbeeld, dat stelt dat mensen alleen in beweging te krijgen zijn met beloning of straf. Een achterhaald idee, stelt Mastenbroek. „Mensen verwachten weinig van prestatiebeloning, het richt de aandacht op competitie tussen personen en niet op het gezamenlijke doel. Het kan wel werken in teamverband. Het kan zelfs motiverend zijn als zij een bepaalde verantwoordelijkheid krijgen met de boodschap: Laat maar zien dat het kan!”

Door grote afdelingen op te delen in kleinere teams met een eigen verantwoordelijkheid breng je bovendien de menselijke maat, erg belangrijk voor het doorvoeren van veranderingen, weer terug.” Verder moet een goede baas volgens Mastenbroek „allergisch zijn voor jaknikkers”.



---

• **Steve Sichtman (l.) en Willem Mastebroek (r.): „Wie weet wat zich binnen het bedrijf afspeelt?“**  
FOTO

