

# OUDE SCHOENEN WEGGOOIEN BLIJFT MOEILIJK

**actueel** > Voer voor het nationale minderwaardigheidscomplex: het veranderpotentieel van Nederlandse bedrijven is ronduit bedroevend, zo blijkt uit onderzoek. Verandermanagers geven zichzelf een onvoldoende en stellen hiervoor iedereen verantwoordelijk. Behalve zichzelf.

TEKST DOMINIQUE HAJTEMA

**h**ij was verrast. Dat Nederlandse verandermanagers zo open en eerlijk toegeven dat het veranderpotentieel bij hun bedrijf te wensen overlaat, vindt Steve Sichtman nog steeds verbazingwekkend. Sichtman is directeur InterMaat, een werkmatschappij van Boer & Croon, en mede-initiator van het eerste grootschalige onderzoek naar verandermanagement in Nederland. Het Nationaal Onderzoek Verandermanagement (NOVM) geeft een overzicht van het nationale veranderpotentieel en wordt vanaf nu jaarlijks herhaald. Het werd opgezet om een 'temperatuurmeting' te doen om vast te stellen hoe fit Nederlandse bedrijven zijn. Ruim 2000 managers en professionals werkten mee aan het onderzoek dat onlangs aan VNO-NCW-voorzitter Jacques Schraven werd gepresenteerd. Sichtman definieert veranderpotentieel als 'het vermogen van bedrijven om zich steeds aan te passen aan snel veranderende omstandigheden'. Geen onbelangrijke vaardigheid, vertelt de onderzoeker en consultant. "Veranderpotentieel is een belangrijke succesfactor voor bedrijven. Dat blijkt ook uit recent onderzoek van het Britse weekblad The Economist. Veertig procent van de ceo's beoordeelt het onvermogen om te veranderen als een van de drie grootste risico's van organisaties."

De onderzoeker is vooral verbaasd over de omvang van de negativiteit in Nederland. De resultaten van NOVM zijn dan ook niet hoopgevend. De deelnemende managers geven hun organisaties een onvoldoende visie en beleid voor verandermanagement, maar ook bedrijfsstructuur en -cultuur laten te wensen over. In het onderzoeksrapport wordt de omvang van deze negativiteit omschreven met de term 'vergiftigde organisaties'.

Het rapport laat zien dat Nederlandse managers heel goed weten hoe verandermanagement wél succesvol zou kunnen zijn. Alleen gebeurt het niet. Het is wrang dat juist de

managers, die verantwoordelijk zijn voor veranderingsprocessen, zo negatief oordelen. "In feite geven de ze zichzelf een onvoldoende," zegt Sichtman.

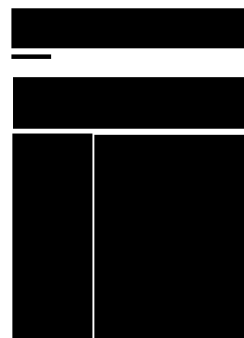
Opmerkelijk is volgens het onderzoek dat de respondenten niet zichzelf maar telkens anderen voor het falen van verandermanagement verantwoordelijk achten. De uitvoerenden zeggen dat het middenmanagement er niet in slaagt een lerende organisatie te creëren, het management vindt dat het bij de top ontbreekt aan een heldere visie en dat er te veel weerstand heerst bij de uitvoerenden. En het topmanagement klaagt dat het middenmanagement niet in staat is visie in beleid te vertalen. Uiteindelijk neemt niemand de verantwoordelijkheid, en laat dat nou net een van de belangrijkste factoren zijn voor succesvol verandermanagement.

Zoals altijd wanneer veranderpotentieel aan de orde komt, duikt één woord telkens op: weerstand. Ook in dit onderzoek wordt weerstand als een van de belangrijkste blokkades genoemd. Hoe komt het toch dat bij veranderingen steeds weerstand opduikt? Sichtman: "Het is een soort rouwproces. Je moet iets kunnen loslaten. Voordat je een nieuw paar schoenen hebt, gooi je de oude toch ook niet weg? En als je geen idee hebt hoe de nieuwe schoen eruit zal zien, zal je toch eerder vasthouden aan je oude paar."

MKB-voorzitter Loek Hermans wil met weerstand korte metten maken. "Je bent vaak meer tijd en geld kwijt met pogingen de weerstand op te lossen, dan wanneer je het gewoon afkoopt." Zo ver wil Sichtman niet gaan, maar hij geeft wel toe dat er altijd een klein percentage medewerkers is, die zich zullen blijven verzetten. Daar moet geen energie naartoe gaan, is zijn overtuiging.

## Lange adem

Voor een succesvol verandertraject moeten managers een lange adem hebben, stelt de consultant. "Het duurt vier tot zes jaar voordat



---

je blijvende resultaten ziet. Dat is vooral moeilijk omdat een gemiddelde manager ergens drie jaar zit. En die wil scoren met succesvolle veranderingen als fusies of overnames.”

Sichtman pleit voor de menselijke maat. Kleine overzichtelijke eenheden van medewerkers met duidelijke taak- en rolverdelingen. Dan pas kan een gevoel van eenheid en richting ontstaan en uiteindelijk een cultuur van continue verbeteringen. Ook zou een cursus menskunde oftewel sociale psychologie de gemiddelde manager niet misstaan. Dat zou in feite tot het algemene lespakket van business opleidingen moeten behoren, vindt de directeur. De gemiddelde manager blinkt nou eenmaal niet uit in sociale vaardigheden als luisteren of effectief communiceren. En laat dat nou net ook weer een van de belangrijkste voorwaarden voor een geslaagd verandertraject zijn.

Het onderzoek laat geen misverstanden ontstaan. Er is wel degelijk voldoende veranderpotentieel in Nederland, alleen komt het er niet uit. En dat is vooral het probleem en de verantwoordelijkheid van het management, niet van de medewerkers. “De managers moeten medewerkers raken zodat ze weten wat er moet veranderen en waarom. Leiders schetsen de visie en vervolgens moeten de managers er op de achtergrond voor zorgen dat deze visie wordt omgezet in de praktijk,” verklaart Sichtman.

Makkelijk is het zeker niet, geeft hij toe. Want verandermanagement gaat gepaard met een aantal paradoxen. “Je moet sturen, maar op het juiste moment ook weer los kunnen laten. Managers moeten de ogen openen. Niet alleen kijken, maar ook echt leren zien.”

Reageren? [d.haijtema@managementteam.nl](mailto:d.haijtema@managementteam.nl)

***Er is voldoende  
veranderpotentieel  
in Nederland, maar  
het komt er niet uit***



COBBE SYCUS



HOLLANDESE HUIS