

Managen en veranderen – Onlosmakelijk verbonden?

Dit is een eenmalige
uitgave van InterMaat,
Masters in Change

Resultaten

Beknopte weergave van
de belangrijkste uitkomsten.

In januari verschijnt het
visiedocument, met praktische
tips voor veranderaars.

Inhoud

- NOVM, meer dan een
'temperatuurmeting'
- 1 Gericht op de organisatie
en de veranderaar
 - 2 Grote respons uit
relevante doelgroepen
 - 3 Top 5 blokkerende
factoren
 - 4 Gekleurde
veranderconcepten
 - 5 Inzicht in
interventiestijlen
 - 6 Handreikingen voor
veranderaars
 - 7 Over de onderzoekers

Initiatiefnemers van NOVM:
S.A. Sichtman mba
Prof. dr. L.I.A. de Caluwé
Prof. dr. W.F.G. Mastenbroek
Congresorganisatie:
Focus Conferences

InterMaat is onderdeel
van Boer & Croon Strategy
and Management Group

het eerste Nationaal Onderzoek Verander– management



Nationaal Onderzoek Verandermanagement. Meer dan een temperatuurmeting.

Het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement (NOVM) is gehouden in de zomer van 2004. Het onderzoek is opgezet door InterMaat, de Vrije Universiteit en Managementsite (het online management magazine). Het onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel is gericht op de organisaties, en dan met name de stimulerende en blokkerende factoren bij verandering. Dit is een nieuw onderzoek, opgezet door prof. dr. W. Mastenbroek. Het tweede deel van het onderzoek richt zich op de verandermanager en zijn/haar persoonlijk interventievoorkuren. Dit onderzoeksinstrument is ontwikkeld door prof. dr. L. de Caluwé, op basis van zijn reeds befaamde kleurentest.

Uitkomsten

De uitkomsten geven een goed beeld van de top 5 van blokkerende factoren en de 'favoriete' interventiestijlen van dit moment. 'Een temperatuurmeting' is het onderzoek al eens genoemd. Het onderzoek zal regelmatig worden herhaald om verschuivingen in trends te identificeren en om tot een interpretatiekader te komen hoe het maatschappelijk speelveld organisatieverandering beïnvloedt. In de volgende onderzoeken wordt ook aandacht besteed aan de onderliggende vooronderstellingen bij veranderprocessen. Zoals organisaties in constante verandering lijken te zijn, zal het NOVM zich ook blijven ontwikkelen!

Visiedocument verschijnt in januari 2005

De eerste presentatie van de onderzoeksresultaten vindt plaats op 29 november, tijdens een speciaal middagseminar. Deze eerste resultaten geven een beeld van de belangrijkste blokkades in verandermanagement en de interventievoorkuren van verandermanagers. De resultaten worden uitgebreid besproken in een visiedocument dat in januari verschijnt. In dit boek zal ook een impressie van de presentaties en discussies op het middagseminar worden opgenomen.

Deelnemers aan het middagseminar ontvangen het boek per post. Andere geïnteresseerden kunnen het boek bestellen bij InterMaat, telefoon (020) 301 40 50 of intermaat@boercroon.nl.



Gericht op de organisatie en de veranderaar

Het onderzoek is on-line uitgevoerd via de website www.managementsite.net. Via verschillende kanalen is de doelgroep geattendeerd op het onderzoek. Op de website bestond het onderzoek uit twee delen. Het eerste deel betrof een onderzoek naar stimulerende en blokkerende factoren in organisaties, het tweede een onderzoek naar de interventievoorkuren van de veranderaar.

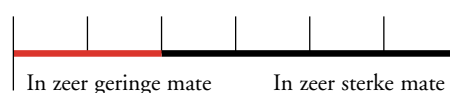
Opzet onderzoek 1

Stimulerende en blokkerende factoren in organisaties

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

Een voorbeeld

De leidinggevenden hier zijn goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen.



Opzet onderzoek 2

De interventie- voorkeuren van de veranderaar

Het tweede deel van het NOVM is een instrument van prof. dr. L. de Caluwé, gebaseerd op zijn inmiddels beproefde kleurentest. Aan de onderzoeksdeelnemers is een puntentest voorgelegd, bestaande uit 17 stellingen. Voor de verschillende stellingen konden steeds 8 punten worden verdeeld over vijf alternatieve invullingen van die stelling. Elk alternatief vertegenwoordigt één kleur. Het was mogelijk alle 8 punten toe te delen aan één alternatief, maar ook deze te verdelen over twee of meer alternatieven, zolang het totaal over de vijf alternatieven maar steeds 8 was. In de keuze van de alternatieven en de toedeling van de punten laat de respondent blijken welke overtuigingen en opvattingen zijn/haar voorkeur hebben.

Een voorbeeld

Een effectieve veranderaar moet volgens mij:	testuitslag in procenten
A goed structureren en iedereen bij de les houden	14,9
B mensen kunnen stimuleren en goed met ze communiceren	31,0
C verschillende belangen en meningen zien en die op één lijn krijgen	16,8
D mensen feedback geven en ze tot zelfinzicht brengen	19,1
E oog hebben voor de energie en kracht van mensen zelf	18,2

De deelnemers ontvingen on-line, meteen na het invullen, de uitslag van de blokkades binnen de organisatie en mogelijke oplossingsrichtingen, en een beschrijving van de eigen interventievoorkuren.

2

Grote respons uit relevante doelgroepen

Het onderzoek is gericht op veranderaars, in dit geval voornamelijk op managers (60% van de respondenten) en professionals (24% van de respondenten), maar tevens zijn studenten, onderzoekers en uitvoerenden benaderd. De verdeling binnen de steekproef komt overeen met de verdelingen binnen de onderzoekspopulatie.

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 internet-aansluiting. Anderzijds omdat bewust is gekozen voor een populatie van professionals en managers, gezien de antwoorden die wij zoeken voor de verandermanagementdilemma's en -vraagstukken.

Respons

De respons betrof 3909 meetbare respondenten. Daarvan zijn 1788 responses ongeldig verklaard, bijvoorbeeld vanwege een afgebroken sessie. Het totaal aantal 'goede' respondenten kwam daarmee op 2121. Daarin was de verdeling naar profit (990 respondenten) en non-profit (1131 respondenten) vrij gelijkelijk verdeeld, waardoor de resultaten zowel voor profit als non-profit organisaties gelden.

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

Indeling naar functies	Aantal respondenten
- Positie binnen Raad van Bestuur	93
- Directiepositie	321
- Senior Manager	279
- Middenkader	499
- Uitvoerend	118
- Projectmanager	214
- Student	56
- Interim-manager	90
- Consultant	408
- Onderzoeker	43

Het eerste echelon (positie binnen Raad van Bestuur en directieposities) vertegenwoordigt 414 respondenten, dit komt overeen met 20% van de totale onderzoekspopulatie.

Het tweede echelon (senior managers en middenkadermanagers) vertegenwoordigt 778 respondenten, dit komt overeen met 37% van de totale onderzoekspopulatie.

Alle overige functies vertegenwoordigen 43% van de onderzoekspopulatie waarbij moet worden opgemerkt dat de consultants hier de grootste bijdrage aan leveren. Het aandeel interim-management is beperkt.

Overige kenschetsen

Verdeling mannen vrouwen: 34% van de respondenten is vrouw en 66% is man. Leeftijd: de grootste groep, meer dan 40%, is tussen de 40-50 jaar.

Goed bereik

Het onderzoeksteam is zeer tevreden met de hoge 'opkomst' en de samenstelling van de groep respondenten. Met name het grote aantal managers en professionals is verheugend.

3

De top 5 blokkerende factoren

In het onderzoek gaven de respondenten voor 34 factoren een waardering voor de huidige en de gewenste situatie.

De top 5 van blokkerende factoren over de gehele groep respondenten is als volgt.

Op nummer 1/2: 'los zand'

Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van deze organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen.

Ook op nummer 1/2: weerstand

Weerstand; 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.

Op nummer 3: top is niet duidelijk

De medewerkers in deze organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet.

Op nummer 4: onvermogen tot uitdragen visie

De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen.

Op nummer 5: discipline

Wij zijn hier niet stipt in de afspraken over over aanwezigheid, levertijden, etc. Afspraak is niet altijd afspraak!

De eerste twee factoren delen een eerste plaats. In het visiedocument kunt u kennismaken van de uitslagen per niveau in de organisatie en per type verandering. Wat opvallend is, is dat de bovengenoemde top 5 in die situaties iets varieert, maar dat steeds dezelfde factoren een grote rol spelen. Bij verschillende bedrijfsgrootten, branches, echelons etc. spelen deze 5 factoren een belemmerende rol.

Prof. dr. W.F.G. Mastenbroek levert commentaar

Het veranderingspotentieel van Nederlandse organisaties blijkt te wensen over te laten. We kunnen niet anders dan constateren dat een paar stevige obstakels al snel veranderingen dreigen te blokkeren. Deze constatering verdraagt zich heel slecht met het alom levende idee dat we het in Nederland de eerstkomende periode vooral zullen moeten hebben van flexibele aanpassing, innovatie en continue verbetering van producten en diensten. De creativiteit om aanpassing en vernieuwing te realiseren zal ruim baan moeten krijgen.

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

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

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

Is de situatie nu werkelijk zo somber?

In mijn contacten met directies en seniormanagers hoor ik vaak andere signalen: 'Onze visie is wél duidelijk, we hebben in tal van documenten en bij tal van gelegenheden aangegeven waar we naar toe moeten.'

Jammer, maar dergelijke reacties missen het punt waarom het gaat volledig. Het punt is en blijft dat deze visie – als hij de medewerkers al bereikt – kennelijk niet duidelijk, laat staan inspirerend, overkomt. Het geeft kennelijk geen houvast voor de vraag: Wat kan/moet ik hier aan bijdragen?! De communicatie erover werkt onvoldoende.

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

Dit is ongetwijfeld een goede zaak maar je hebt er niet zoveel aan in een organisatie waar het absorptievermogen voor aanpassing en vernieuwing ontbreekt. In het innovatiedebat in Nederland is vaak te horen dat er in Nederland geen gebrek is aan kennis, creativiteit, goede ideeën of technologische vondsten. Integendeel, dat is 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 uitkomsten van dit onderzoek bevestigen dit beeld en geven meer specifiek aan waar dat door komt. De conclusie kan niet anders zijn dan dat de aandacht gericht moet worden op aanpassing van gangbare management- en organisatiepraktijken.

Managers zijn somber

Het veranderingspotentieel in Nederland laat te wensen over. Men scoort zichzelf structureel een onvoldoende op visie en beleid, structuur, cultuur en onderliggende systemen. Leidinggevend zijn kritisch, maar ook gelaten over zichzelf, en stellen 'al doende leert men'. Men vindt een veranderproces geslaagd als er met name beweging, energie en kaderverruiming tot stand is gebracht. Dit getuigt van weinig ambitie en wellicht ook weinig hoop.

Negatief mensbeeld?

Leidinggevend zien het in beweging krijgen van mensen en organisaties als twee verschillende dingen. 'Mensen krijg je alleen in beweging door beloning en straf' is het (achterhaalde) idee.

Vingerwijzen

In het visiedocument wordt uitgebreid aandacht besteed aan de blokkerende factoren per echelon. Daar is een 'aardig' patroon van 'vingerwijzen' te zien:

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

Deze patstelling moet worden doorbroken. Daadkracht is hier het toverwoord. Veel managers echter kiezen in tijden van verandering liever voor een af standelijke, terughoudende opstelling. De gedachtegang hierachter is, dat weinig communiceren minder onrust wekt. Het tegendeel is vaak waar, te meer daar in veel organisaties een krachtig wis (Wandelgangen Informatie Systeem) bestaat.

4

Gekleurde veranderconcepten

Verandermanagement is een belangrijke activiteit van managers en consultants. Hoe pakken ze dat aan? Afhankelijk van de situatie en van de eigen persoonlijke stijl gaat men aan de slag. Volgens de theorie van prof. dr. Leon de Caluwé zijn er in basis vijf verschillende soorten 'veranderconcepten'. Managers hebben vaak een vaste set interventies die zij hanteren om een situatie te veranderen en een vaste set veronderstellingen en ideeën van waaruit zij de organisatie bekijken.

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

Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken

Geeldruk

(focus op politiek)

Dingen/mensen zullen veranderen, als je...

- belangen bij elkaar kunt brengen
- ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen
- win-win situaties kunt creëren/coalities vormen
- de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed)
- de neuzen kunt richten

Blauwdruk

(focus op projectmatige aanpak)

Dingen/mensen zullen veranderen, als je...

- van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert
- een goed stappenplan maakt van A naar B
- de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt
- alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst
- de complexiteit zoveel mogelijk reduceert

Rooddruk

(focus op sociale cohesie)

Dingen/mensen zullen veranderen, als je...

- mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen
- het voor mensen aangenaam maakt
- geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status
- mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven

Groendruk

(focus op leren)

Dingen/mensen zullen veranderen, als je...

- ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam)
- ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen
- geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren

Witdruk

(focus op het managen van het proces)

Dingen/mensen zullen veranderen, als je...

- uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf
- betekenis toevoegt
- de eigen energie van mensen de ruimte biedt
- dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden
- eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert
- symbolen en rituelen gebruikt

De idealen en valkuilen van de vijf manieren van denken

Elke kleur heeft zijn eigen ideaal: datgene waarnaar wordt gestreefd op langere termijn. Maar elke kleur heeft ook zijn valkuilen: situaties of omstandigheden waarin de aanpak niet (meer) effectief is.

Voor het **geeldrukdenken** is het ideaal, dat mensen (altijd) overkoepelende belangen zien en collectieve effecten willen nastreven. De valkuil ligt bij loose-loose effecten en bij 'luchtfietsen': de doelen en middelen/inspanningen zijn niet met elkaar verbonden.

Voor **blauwdrukdenken** is het ideaal: alles is maakbaar en beheersbaar en kan volgens rationele planning tot stand gebracht worden. De valkuil is dat men onvoldoende rekening houdt met irrationele aspecten en dat het soms eerder meer weerstand dan commitment creëert. De valkuil zit ook bij ongeduld, haast en de ander geen tijd gunnen.

Voor **rooddrukdenken** is het ideaal: het zoeken naar de juiste 'fit' tussen mensen en instrumenten, tussen organisatie-doelen en individuele doelen, en naar de goede manier om mensen te prikkelen. De valkuil zit in een gebrek aan 'harde' uitkomsten en in een gebrek aan ruimte voor individuele motieven en maatwerk. Het miskent ook macht in organisaties, zowel top-down als bottom-up.

Het ideaal van **groendrukdenken** is de lerende organisatie, waarin alles is te leren en waarin intentioneel leren bewust wordt toegepast. De valkuil is dat in sommige situaties mensen niet willen (bij conflict, macht) of niet kunnen leren (ontbreken van vaardigheden). Ook hier is een gebrek aan 'harde' uitkomsten.

Bij **witdrukdenken** ligt het ideaal in de spontane evolutie. In 'toevallig' veranderen en leren. Er is bovendien een positieve houding ten opzichte van conflict en crisis. De valkuil zit in het ideologiseren: het onoordeelkundig laten gaan van dingen of in het onvoldoende inzicht in de 'echte chaos' (de patronen), waardoor de patronen niet (goed) worden herkend.

Elke kleur heeft zo zijn sterke en minder sterke kanten. De situatie en omstandigheden (context), de beoogde verandering, diegene die de verandering wil en de (persoon van de) veranderaar zijn de vier factoren die sterk van invloed zijn op de keuze van een kleur. Waarbij een combinatie van kleuren vaak voor zal komen, maar waarbij vaak ook één kleur dominant is.

5

Inzicht in interventiestijlen

We hebben gekeken naar de stellingen die in absolute zin erg hoog scoren en laag scoren. Dat zegt nog niet veel over de uitkomsten van het onderzoek, maar geeft toch een leuk beeld.

Tussen haakjes staat vermeld tot welke kleur deze overtuiging hoort.

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

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

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

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

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

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

- Onmisbaar in een veranderingsproces zijn de volgende kenmerken: consensus (geel)
- De belangrijkste input in veranderingsprocessen wordt volgens mij gegeven door de volgende actoren: managers en experts (blauw)
- Onmisbaar in een veranderingstraject zijn de volgende elementen: management by speech (rood)
- Als ik (een) interventie(s) kan kiezen, gaat mijn voorkeur uit naar: belonen en straffen (rood)
- Voor veranderen voel ik me het best thuis bij het volgende spreekwoord: vrolijke waarden maken vrolijke gasten (rood)
- Een effectief veranderingsproces begint volgens mij met inzicht geven over wat er niet goed gaat (groen)
- De volgende motto's zijn voor mij leidend in veranderingsprocessen: bewust onbekwaam maken (groen).

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

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

Tussen droom en daad

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

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

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

Vergelijking met eerdere gemiddelden

In een eerder onderzoek (Martins Dias, 2000) onder studenten en consultants hebben we gemiddelde scores gevonden per kleur. Die hebben we in tabel 1 vermeld. Die kunnen we vergelijken met de steekproef in dit onderzoek. De beide gehanteerde puntentesten zijn niet identiek, maar vergelijkbaar qua opzet en inhoud. Bij de kleuren geel en groen zien we nauwelijks verschillen. Een groot verschil zien we bij wit: studenten en consultants hebben een veel grotere voorkeur voor wit dan de steekproef in dit onderzoek. Deze steekproef heeft meer voorkeur voor blauw en rood, dan de vorige steekproef. Wat ook opvalt, is dat de gemiddelden in deze steekproef ongeveer gelijkmatig verdeeld zijn over alle kleuren, alle rond de 20%. Dat was in de eerdere steekproef heel anders.

Tabel 1 Gemiddelde percentages per kleur voor twee steekproeven in procenten

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

Vergelijking van scores tussen mannen en vrouwen

We hebben de scores vergeleken tussen mannen en vrouwen. Het is opvallend hoe klein de verschillen zijn in interventievoorkuren van mannen en vrouwen. Mannen hebben meer voorkeur voor blauw en vrouwen hebben wat meer voorkeur voor groen.

Tabel 2 Vergelijking scores tussen mannen en vrouwen

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

De onderverdeling in expertisegebieden laat een paar interessante verschillen zien. Financieel managers scoren hoog op blauw, maar laag op wit. General managers en HR-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 legergerichte en ondernemende van de andere twee functies.

Tabel 3 Vergelijking scores tussen expertisegebied

	geel	blauw	rood	groen	wit
Financieel Management	25	30	28	28	24
General Management	24	24	29	30	29
Human Resource Management	24	23	28	31	29
Productie, Logistiek, Operations	25	27	30	30	25
Overig	24	25	28	31	28

Uitgebreide uitwerking in visiedocument

In het visiedocument staan nog andere vergelijkingen van scores, bijvoorbeeld tussen leeftijdscategorieën en echelons in de organisatie. Wij kijken uit naar het volgende onderzoek, omdat dan wellicht een verschuiving optreedt in de interventievoorkuren van veranderaars. De tijdgeest, de economische omstandigheden en tal van andere (externe) factoren spelen waarschijnlijk een rol.

Handreikingen voor veranderaars

We weten allemaal hoe het hoort, maar waarom pakt het in de praktijk vaak anders uit? Veranderen lijkt steeds 'meer van hetzelfde' te worden. Er is discontinuïteit nodig; het moet echt anders moeten, wil je echt een resultaat bereiken. En in de praktijk is het situationeel ook lastig om de balans te vinden tussen hard en zacht. Met andere woorden om de balans te vinden tussen structuur / regels en gedrag / attitude.

Matchen op kleur

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

Het is belangrijk om naast de kleur van de veranderaar een analyse te maken van de 'kleur' van de context: de opdracht, de groep en de organisatie. Wie de kleur van de context kent, kan succesvolle voorspellingen doen over gedrag, motivatie, communicatie, samenwerking, waarneming, blinde vlekken, management- en besluitvormingsstijl, de thema's waarop de groep zijn energie richt en op de veranderbereidheid van de groep.

Een interessante vraag is of er veranderaars zijn die alle aanpakken kunnen uitvoeren (conceptueel en als interventie). Dat lijkt niet onmogelijk, maar wel een hele opgave. Veel mensen hebben een sterke voorkeur voor één of twee benaderingen of stijlen. Enerzijds verwijst het naar 'waar je sterk in bent', maar ook naar 'waar je in gelooft'. Het is goed dat professionele veranderaars alle benaderingen kennen zowel wat betreft het paradigma, de methode en het bijbehorende interventiegedrag.

Toon leiderschap en communiceer

Uit het onderzoek blijkt dat communicatie een belangrijke blokkerende factor is:

- 1 De medewerkers in de organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet.
- 2 De leidinggevenden 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.

Medewerkers willen bazen die ergens voor staan. Waar het gaat het om? Wat moet anders of beter? De geloofwaardigheid van het verhaal wordt ook veel groter als men iets van verbondenheid bij het management voelt. Is er 'boven' interesse voor 'de vloer', weet men wat er leeft, sluit het verhaal daar ook op aan? Dat zijn de kritieke factoren voor succesvolle communicatie. De communicatie moet ook persoonlijk zijn; 'face to face'. Andere middelen als jaarredes, zeepkist-meetings, megabijeenkomsten, fraaie folders of video's raken mensen niet persoonlijk. Hoe praat de eigen baas erover en wat zegt de baas van de baas; in het persoonlijke contact wel te verstaan. Kunnen zij in eigen woorden duidelijk maken waar het om gaat; durven ze ook hun mensen aan te spreken op hun inzet en betrokkenheid? Dat is de communicatie die effect heeft.



7

Focus verleggen

Veranderen... waar doen we het eigenlijk voor. Soms wordt verandering ingegeven door 'me too'-strategieën van bedrijven: wat de concurrent doet volgen wij. Alle aandacht gaat naar de kortetermijnsuccessen. De klant verdwijnt uit zicht. Daar ligt echter de bron van het bestaansrecht van iedere organisatie. En daar zou de energie van alle echelons op gericht moeten zijn.

Energie richten betekent kiezen. Zit daar soms de kneep? Dit onderzoek verschaft indicaties, dat het vooral gaat om simpel recht-toe-recht-aan management. Zicht op klanten en continu verbeteren! Veel zouden medewerkers zelf kunnen doen vanuit hun operationele ervaring en kennis. Een ander deel wordt aangedragen door gespecialiseerde units als R&D en Marketing. Absorptievermogen, overdracht, uitwisselen, van en met elkaar leren en samenspel tussen units moeten meer aandacht krijgen van leidinggevenden. Het organiseren van deze aandacht door de top is daartoe onmisbaar.

Over de onderzoekers

Managementsite.net

Managementsite.net, Kenniscentrum en toolbox, wil managers en professionals stimuleren in hun effectiviteit door kennis en ervaring toegankelijk te maken. De site levert daartoe de technische en redactionele infrastructuur. De toolbox verschaft op maat gesneden diagnoses en adviezen met betrekking tot de persoonlijke effectiviteit. Met andere tools kan men de eigen organisatie doorlichten. De cases met zeer herkenbare organisatieproblemen worden door redactie en lezers voorzien van oplossingen, eigen ervaringen en adviezen. Recensies en interviews informeren over de meest recente trends. De artikelen – inmiddels meer dan 400 – zijn compact en praktisch. Bij alle bijdragen is er de mogelijkheid om vragen en eigen ideeën voor te leggen aan lezers en auteurs. De site werkt als een platform voor continue uitwisseling van ervaringen. Het betreft een uniek informatiesysteem. Er bestaat geen andere site, nationaal of internationaal, die deze faciliteiten biedt.

Managementsite.net is een onafhankelijke productie, ondergebracht in Managementsite.net bv. Dankzij de inspanningen van de redactieleden, de steun van sponsors en de inkomsten van adverteerders kan de site zich verder ontwikkelen als een interactief en dynamisch kenniscentrum.

Het concept is bedacht door prof. dr. w.f.g. Mastenbroek, directeur/hoofdredacteur. Mastenbroek is vennoot van Holland Consulting Group en hoogleraar aan de VU bij de Postdoctorale opleiding Management Consultant.

Telefoon 06-53 33 81 82
www.managementsite.net

Vrije Universiteit

Al ruim tien jaar is er op de Vrije Universiteit een van de meest toonaangevende opleidingen voor management consultants: de Post Doctorale Opleiding Management Consultant. Deze tweejarige opleiding wordt verzorgd door ervaren organisatieadviseurs. De opleiding koppelt wetenschappelijke inzichten, theorieën en praktijk hecht aan elkaar. Het programma staat onder leiding van een beperkt aantal kerndocenten. Aan deze opleiding is een wetenschappelijk centrum verbonden: Center for Research on Consultancy (CRC). Dit centrum doet onderzoek op het gebied van advieskunde en veranderkunde en draagt op die manier bij aan de verdergaande kennisontwikkeling op deze terreinen.

Prof. dr. Léon de Caluwé geeft, als deeltijdhoogleraar, leiding aan het CRC. Hij publiceerde twintig boeken (waaronder het populaire 'Leren veranderen'), won diverse professionele prijzen, is lid van verschillende redacties en bestuurslid van de Management Consultancy Division van de Academy of Management. Hij is tevens werkzaam als praktiserend organisatieadviseur in alle denkbare sectoren.

Telefoon (020) 444 60 75
www.vu.nl

InterMaat, Masters in Change

InterMaat (opgericht in 1998) is een bureau voor verandermanagers. In de afgelopen vijf jaar zijn vele honderden veranderopdrachten uitgevoerd in vrijwel alle sectoren. Groeischeurtjes, integraties en saneren vormen de rode draad. De opdrachten worden complexer, de tijd waarbinnen een verandering moet worden doorgevoerd korter. Er wordt daarnaast ook meer en meer gevraagd naar specifieke expertise en kennis van de betreffende organisatiedynamiek.

InterMaat is binnen de wereld van interim-management inmiddels een gevestigde naam. De positionering als bureau voor de complexere verandermanagementopdrachten is binnen interim-managementland sterk. Deze positie wordt verder uitgebouwd richting een bredere marktperceptie en naamsbekendheid. InterMaat is een 100% werkmaatschappij van Boer & Croon Strategy and Management Group en is hierbinnen de tweede werkmaatschappij qua omvang. Steve Sichtman MBA is partner binnen Boer & Croon en directeur van de werkmaatschappij InterMaat. Sichtman is afrondend in de studie Master in Psychodynamic Counselling (MPC) en gastdocent aan de Executive MBA van de Haarlem Business School / Kingston University.

Telefoon (020) 301 40 50
www.intermaat.com

Monitoring Committee

Gezien de brede opzet van het onderzoek en het belang dat de betrokken partijen eraan hechten, is een robuust monitoring committee gevormd. In het visiedocument dat in januari 2005 verschijnt laten zij hun licht schijnen over de uitkomsten.

Jaap Boonstra – Rector stoo
(Interuniversitair Centrum voor Ontwikkeling op het terrein van Organisatie- en Veranderkunde)

Frits Goldschmeding – Oprichter en ex-voorzitter Randstad Holding, ontwikkelaar van de Real-time Indicator

Loek Hermans – oud-Minister Onderwijs, thans voorzitter MKB Nederland en senior counsel Boer & Croon

Tjark de Lange – Voorzitter Jong Management Nederland

InterMaat, Masters in Change

Bezoekadres

Amstelveenseweg 760

Postadres

Postbus 75784

1070 AT Amsterdam

Telefoon

+31 (0)20 301 40 50

E-mail

intermaat@boercroon.nl

Website

www.intermaat.com

InterMaat B.V. is onderdeel van

Boer & Croon

Strategy and Management Group

