

Conclusies over blokkades bij en moeilijkheden met verandertrajecten in Nederland:

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

1. **Continue verbetering** oftewel performance management. Hier ligt een groot potentieel dat in principe met vrij eenvoudige middelen te realiseren is. Het is toch eigenlijk te gek voor woorden dat units geen benul hebben van klantsignalen en resultaten en daar ook weinig betrokkenheid bij voelen. We hebben al jaren de mond vol van verbetering, aanpassing en innovatie maar daar waar dit gestalte moet krijgen is men al afgehaakt. Om de condities hiertoe te verbeteren zijn hierboven een paar op zich simpele maatregelen geschetst. Wat in de kern ontbreekt is een steviger sturing vanuit het management en het vermogen om dat wat anders of beter moet duidelijk te communiceren. Wat ook ontbreekt is het vermogen om ontwijkende reacties te confronteren en mensen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid.
2. **Sturen op verantwoordelijkheid**. De constatering onder 1 passen in onderdeel 2 'Sturen op verantwoordelijkheid als drijvende kracht'. Het lijkt erop dat het vermogen van leidinggevenden om hun teams daadwerkelijk te mobiliseren, om werkprocessen te verbeteren en innovaties in te voeren gebrekkig is. Men zal veel intensiever aan de gang moeten gaan met het *trefzekerder richten van menselijke energie op de verdere ontwikkeling van product en dienst*.

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

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

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

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

Bron: NOVM onderzoek 2004 (Caluwe en Mastenbroek), arceringen en onderstrepingen door Arno Terra