

Wat beweegt een topmanager bij een verandering?

Wat vinden topmanagers van de verandertrajecten die ze initiëren en begeleiden? Wat vinden ze belangrijk en vinden ze zichzelf succesvolle veranderaars? Om deze vragen te beantwoorden zijn ruim honderd directieleden en managers uit het bedrijfsleven in Nederland geïnterviewd.

Veranderen is aan de orde van de dag. Er is geen groter cliché dan dit. Benieuwd naar hoe veranderingen in de praktijk worden begeleid zijn we een landelijk onderzoek gestart naar hoe topmanagers in de praktijk veranderingen aanpakken. Gekozen is voor een verkennend onderzoek met een gevarieerde interviewmethodiek. Van de ondervraagden was vijftig procent algemeen directeur, 25 procent directielid en 25 procent (staf)manager van een Nederlandse profit-organisatie. In een twee uur durend interview hebben zij verteld over hun ervaringen met een recent afgerond verandertraject. Gevraagd is naar het soort verandertraject, de aanleiding, de voorkeur voor een veranderstijl, veranderaspecten die een belangrijke rol speelden, de invloed die de geplande interventies en ongeplande gebeurtenissen hadden en de mate waarin ze zichzelf als veranderaar succesvol vinden. De resultaten zijn verwerkt en zowel kwantitatief als kwalitatief geanalyseerd.³ Onderzocht is in hoeverre samenhang bestaat tussen onder meer het soort bedrijf, de stijl van de manager, de aanleiding, de interventies en de uitkomsten. Het onderzoek heeft geregistreerd wat managers zeggen dat ze doen. Het onderzoek zegt daardoor weinig over wat feitelijk heeft plaatsgevonden. Het is bovendien ook voor de ondervraagde een reconstructie achteraf (met alle mogelijkheden tot vertekening), verteld door één persoon, je ziet het door zijn bril en vanuit zijn perspectief. Het onderzoek geeft een beeld van de belevingswereld van topmanagers rond de verandertrajecten die zij initiëren en begeleiden. In dit artikel beschrijven we de belangrijkste resultaten

van dit onderzoek en besluiten we met een reflectie op de resultaten.

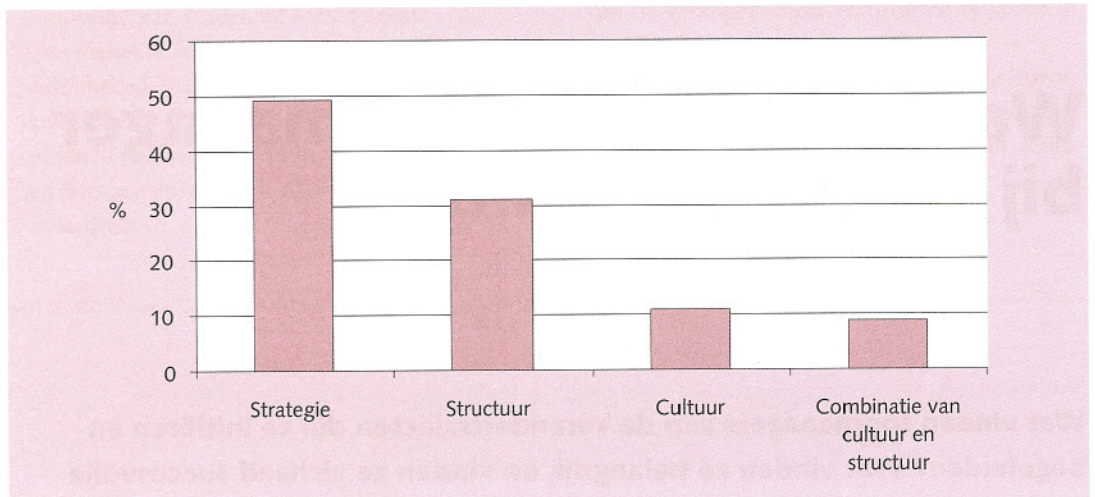
Kenmerken verandertrajecten: grootschalig en strategisch

De onderzochte verandertrajecten zijn grootschalig: een kwart van de verandertrajecten had betrekking op meer dan 1.000 medewerkers en bij meer dan de helft waren meer dan tweehonderd medewerkers direct betrokken. De verandertrajecten blijken vooral strategisch van aard (zie figuur 1). In dergelijke gevallen gaat het om het realiseren van een betere afstemming tussen ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf, de doelstelling en het organisatieontwerp.⁴ Het zijn vaak veranderingen die worden geïnitieerd in reactie op een abrupte verandering in de omgeving. Denk bijvoorbeeld aan een fusie, acquisitie, wetswijziging en/of de aanstelling van een nieuwe CEO. De manager is gevraagd naar welk idee van tevoren bestond over organisatieaspecten die in hun ogen zouden moeten veranderen om de gewenste verandering te realiseren (zie figuur 2). Ruim de helft ziet verandering van de structuur van de organisatie (processen, systemen, organisatiestructuur) als manier om de (strategische) verandering te realiseren. Opvallend is dat slechts tien procent een expliciete combinatie van cultuur- en structuurverandering noemt en slechts drie procent een verandering rond het individu in organisaties. Deze resultaten komen overeen met een in 1991 gehouden internationaal onderzoek onder 11.859 managers uit diverse landen waaronder ook Nederland. Daaruit bleek dat

Drs. L. ten Ham is organisatieadviseur en oprichter van Metaphora Mens en Organisatie. Prof. dr. L. de Caluwé is organisatieadviseur, senior partner bij Twynstra Gudde en deeltijd hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Dr. A.T.M. van Nistelrooij is Universitair Docent Verandermanagement & Organisatieadvies aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam.²

1. Het onderzoek is uitgevoerd in nauwe samenwerking tussen Twynstra Gudde Adviseurs en Managers te Amersfoort en de Vrije Universiteit (VU) te Amsterdam. Het onderzoek is uitgevoerd onder leiding van Laura ten Ham. De 103 interviews zijn uitgevoerd door tien adviseurs van Twynstra Gudde. Roel Geers was de verantwoordelijke directeur. Léon de Caluwé, hoogleraar Advieskunde, heeft het onderzoek begeleid in samenwerking met Frijke Bakker en Antonie van Nistelrooij.

Figuur 1. Kenmerken verandertraject



2. De auteurs L. ten Ham en A.T.M. van Nistelrooij kunnen worden bereikt via: info@metaphora.nl resp. a.vnistelrooij@onsnet.nu.
3. L.B. ten Ham, & F. Bakker, 'Brondocument Veranderonderzoek', ongepubliceerd intern onderzoeksverslag, 2005.
4. T.G. Cummings, & C.G. Worley, *Organization development and change*, 8 ed., 2005, p. 12.
5. Dit blijkt uit een gezamenlijk onderzoek van internationale businessbladen in 1991, waaraan wereldwijd 11.859 managers meededen, waaronder ook uit Nederland. Uit deze enquête bleek dat 46 procent van de managers in Nederland met herstructurering te maken heeft gehad, 33 procent met een fusie, afstoting of een acquisitie, 14 procent met personeelsinkrimping en 31 procent met internationale expansie. Bron: FEM, 4 mei 1991, zoals aangehaald in A. van Duren & M. van Manen, *Integraal veranderingsmanagement*. Assen: Van Gorcum, p.1, 2001.

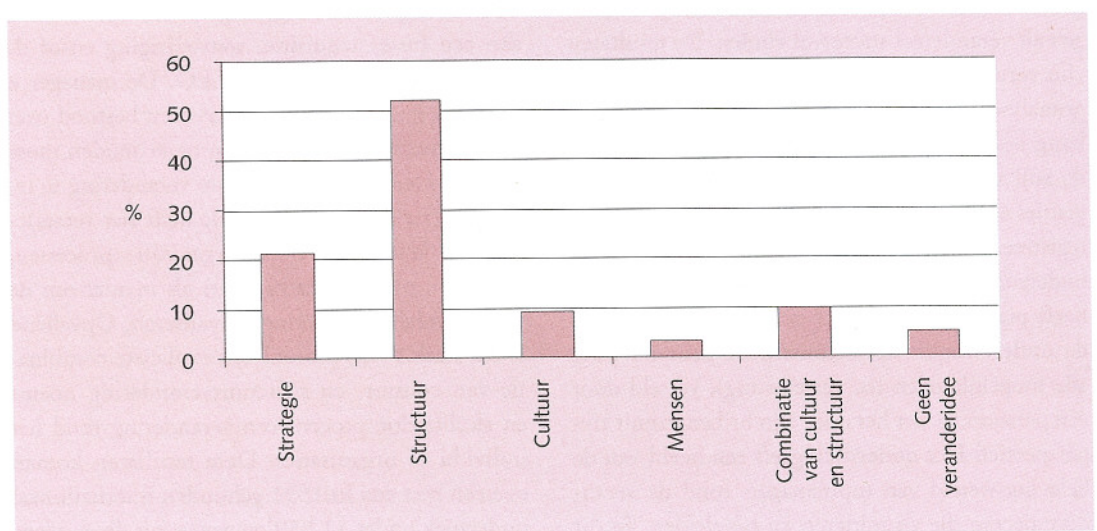
46 procent van de ondervraagde managers zich bezig hield met herstructurering.⁵

Aanleiding tot de verandering

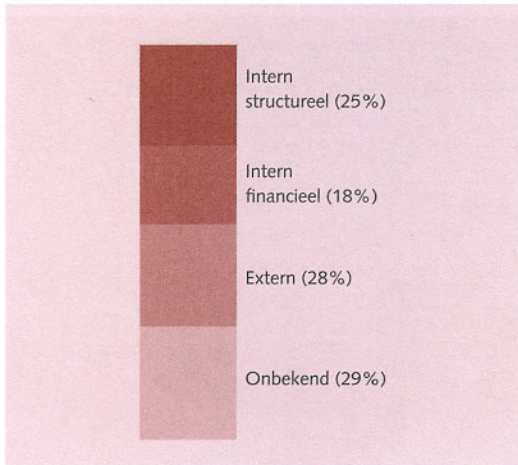
Om een indruk te krijgen van de factoren die een rol spelen bij het besluit een veranderproces te starten, zijn de geïnterviewden gevraagd naar het soort interne en/of externe aanleiding, de mate van druk, urgentie en het type organisatie. Gevraagd naar de aanleiding noemt zeventig procent van de geïnterviewde managers een interne aanleiding, die vooral structureel en financieel van aard is (zie figuur 3). Bijvoorbeeld een slecht functionerende organisatiestructuur of financieel tegenvallende resultaten. Opvallend is dat slechts 28 procent een

externe aanleiding, zoals een wetswijziging of druk vanuit aandeelhouders, noemt. Op de vervolgvraag van wie of wat de geïnterviewden druk voelden om te veranderen noemt echter wel ruim zestig procent externe druk van vooral afnemers en directe concurrenten (zie figuur 5). Daaruit kunnen we opmaken dat de omgeving wel degelijk van invloed is op de beoordeling van het functioneren van de interne organisatie en daarmee ook op de aanleiding tot verandering. De noodzaak tot verandering wordt door de geïnterviewde managers zeker gevoeld (zie figuur 4). Toch voelde veertig procent van de managers helemaal geen druk vanuit de omgeving en blijkt de interne druk de belangrijkste aanleiding te zijn tot verandering. Ruim tachtig procent van de managers

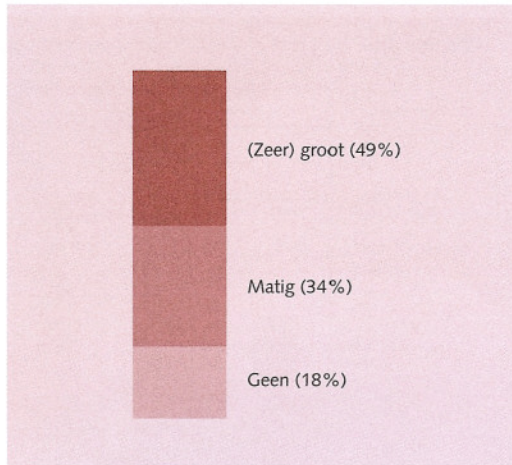
Figuur 2. Veranderidee: idee van tevoren over te veranderen organisatieaspecten



Figuur 3. Aanleiding



Figuur 4. Urgentiegevoel



ervaart interne druk van vooral de directie en de medewerkers (zie figuur 6).

Op basis van statistische analyses kon geen verband worden aangetoond tussen het soort verandertraject en de urgentie, de interne of externe druk. Een hoge urgentie leidt dus niet per definitie tot een strategische of structurele verandering, zoals een sanering. Ook zijn er geen verbanden gevonden tussen het type organisatie, een interne of externe aanleiding en de keuze voor een bepaalde aanpak.

Voorkeur topmanagers voor rationele, ontwerpgerichte veranderstijl

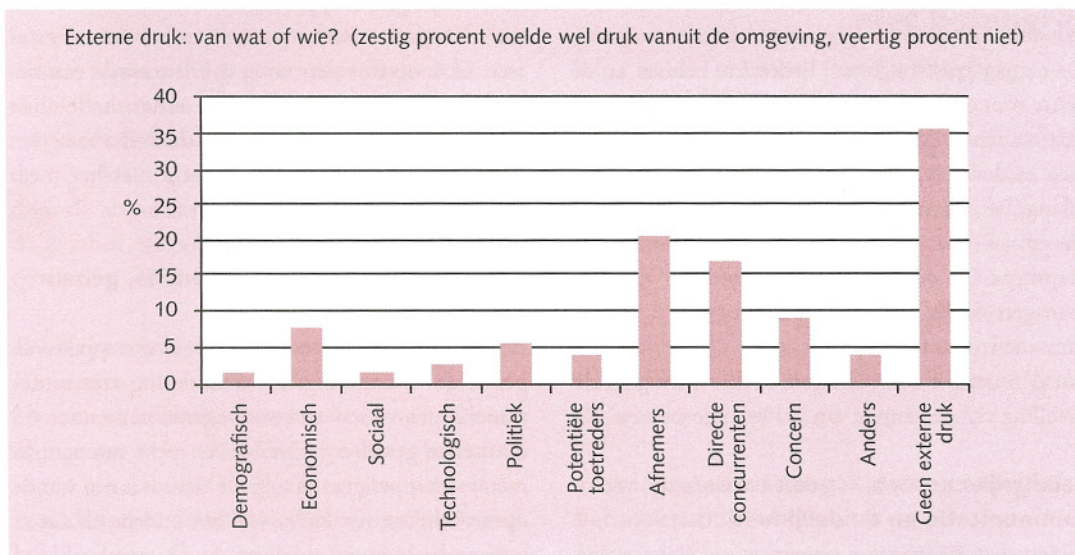
De geïnterviewden hebben een vragenlijst ingevuld op basis waarvan hun voorkeur voor een bepaalde

aanpak van het veranderproces is vastgesteld (figuur 7). Hiervoor is het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak gebruikt.⁶

We hebben de resultaten afgezet tegen de gemiddelde voorkeursstijl uit een eerder onderzoek onder studenten en organisatieadviseurs.⁷ Het blijkt dat managers in het bedrijfsleven een sterkere voorkeur voor een inhoudelijke ontwerpgerichte aanpak (blauw) van het verandertraject hebben (zie figuur 8).

De managers hebben in vergelijking met de groep studenten en organisatieadviseurs geen voorkeur voor het creëren van leersituaties en andere 'groene' aspecten in het veranderingsproces. Dit resultaat komt geheel overeen met eerdere onderzoeken onder managers. In 1999 is aan ongeveer tweehonderd

Figuur 5. Externe druk

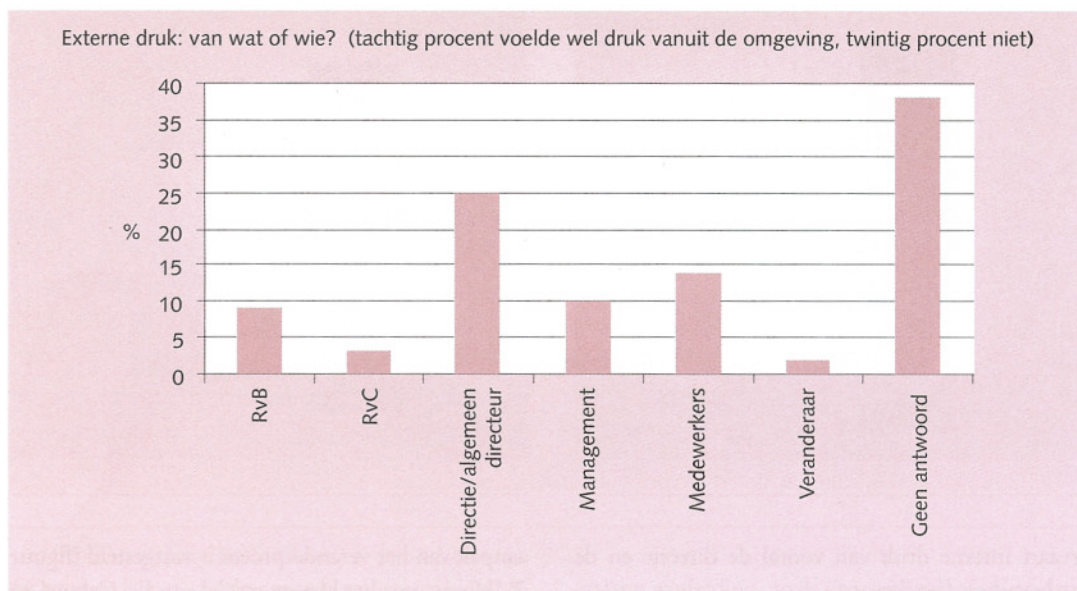


6. L. de Caluwé, & H. Vermaak, *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*, Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999.

7. De gegevens betreffende de studenten zijn afkomstig van onderzoek uit 2001 en 2002 onder ruim tweehonderd studenten *Sociale Wetenschappen en Bedrijfswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam*, L. Van der Sluis, L. De Caluwé en V.N. Van Nistelrooij, 'Linkages between individual characteristics that relate to their changing and learning: an explorative analysis'. De gegevens over de organisatieadviseurs zijn afkomstig van onderzoek uit 2002 onder ruim zeventig organisatieadviseurs, zie voor details Van Nistelrooij, Schouten, & De Caluwé, 'De organisatieadviseur in kleur. Een exploratieve steekproef onder Nederlandse organisatieadviseurs naar visie, stijl en interventievoorkeuren', *Management & Organisatie: Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 59 (2), 2005, p. 56-68.

8. Deze gegevens over de voorkeur van managers komen uit een onderzoek onder ongeveer tweehonderd managers in Nederland 1999. Uit de oratie van Boonstra, (2000, p. 158), zoals aangehaald in A. van Duren & M. van Manen, *Integraal veranderingsmanagement*, Assen: Van Gorcum, 2001, p.1.

Figuur 6. Interne druk



managers in Nederland gevraagd wat hun voorkeur is als het gaat over de aanpak van een veranderproces. Uit de analyses kwam naar voren dat zij in meerderheid een voorkeur hebben voor de rationeel-inhoudelijke, ontwerpergerichte en dus blauwe interventiemethode.⁸ Ook uit een recent uitgevoerd onderzoek onder ruim honderd organisatieadviseurs bleek dat veruit de meerderheid van hen in de dagelijkse praktijk dergelijke interventiemethoden toepasten. Overigens bleek uit hetzelfde onderzoek dat dit niet per definitie de voorkeur van de organisatieadviseur zelf was, waarbij gesuggereerd wordt dat de gekozen interventiemethoden zijn aangepast aan de voorkeur van de manager.

Veranderstijl van de manager bepalend voor aanpak

De manager zelf blijkt wel invloed te hebben op de keuze voor een bepaalde aanpak van het verandertraject (zie figuur 9). Een manager met een socio-politieke en dus 'gele' voorkeur (zie figuur 7) zal in vergelijking met managers met andere voorkeuren eerder kiezen voor een strategische aanpak van het veranderproces. Uit de resultaten blijkt ook dat 'blauwe' managers eerder kiezen voor een ingreep in de organisatiestructuur. Kennelijk speelt de voorkeurstijl van de manager een rol bij de beeldvorming en de invulling van de aanpak van het veranderproces.

Belangrijke aspecten: geen consensus, wel communicatie en duidelijkheid

Tijdens het interview is gevraagd naar de aspecten waar de geïnterviewde managers veel aandacht aan







hebben gegeven tijdens het veranderproces. Daarna is gevraagd naar hun mening over de aspecten die achteraf van belang zijn geweest voor de uitkomsten. De resultaten staan in figuur 10.

Opmerkelijk is dat aandacht voor het bereiken van consensus door de geïnterviewden niet belangrijk wordt gevonden. Communicatie, medewerkers en duidelijkheid zijn de belangrijkste aspecten die tijdens het verandertraject veel aandacht krijgen. Verder valt op dat de ondervraagde managers in het traject weinig aandacht hebben gegeven aan 'reflectie', 'feedbackloops' en 'aanpassingsvermogen'. Achteraf echter achten ze deze aspecten, die vooral zijn gericht op het creëren van leersituaties, wel belangrijk voor het succes van het verandertraject. Ook op de open vraag aan het einde van het interview over wat men achteraf anders had willen doen, noemt het merendeel van de ondervraagden deze aspecten. Vaak in combinatie met het meer betrekken van medewerkers

Geen verband tussen interventies, gebeurtenissen en uitkomsten

Bij de onderzochte verandertrajecten was sprake van geplande verandering; de verandering was intentioneel met vooraf weloverwogen interventies. In de meeste gevallen is daarbij een plan van aanpak met een stappenplan gevolgd. Daarom is een van de opmerkelijkste resultaten van het onderzoek dat er geen verband is gevonden tussen de vooraf gekozen interventies en de uitkomsten van het veranderpro-

Figuur 7. Voorkeursstijl manager en voorkeur aanpak

Er verandert iets...		geeldrukdenken	blauwdrukdenken	rooddrukdenken	groendrukdenken	witdrukdenken
Als je...		belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leer-situaties brengt	ruimte biedt voor spontane evolutie
In een...		machtspel	rationeel proces	ruil -exercitie	leerproces	dynamiserend proces
Naar...		een haalbare oplossing, win-win situatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie los maakt
Met interventies zoals...		coalitievorming & topstructurering	projectmatig werken & strategische analyse	beoordelen & belonen, sociale bijeenkomsten	opleiding en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
Door een ...		procesbegeleider die zijn macht gebruikt	een inhoudelijk expert	een HRM expert	procesbegeleider die mensen steunt	persoonlijkheid die zichzelf als instrument inzet
Gericht op ...		posities en context	kennis en resultaten	procedures en sfeer	setting en communicatie	patronen en betekenissen
Het resultaat is ...		onbekend en verschuivend	omschreven & gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging doe je in...		beleidsdocumenten en machtbalans	meten = weten	HRM-systemen	lerende organisatie	zelforganisatie
Valkuilen zijn...		luchtfietsenen lose-lose	negeren van externe en irrationele aspecten	negeren van macht en verstikkende systemen	niemand uitsluiten en gebrek aan actie	oppervlakkig begrip en laissez faire

ces. Daar waar de geïnterviewden bijvoorbeeld interventies noemden die gericht zijn op ingrepen in de organisatiestructuur leidde dat niet per definitie tot uitkomsten die aan de structuur gerelateerd zijn. Althans niet opvallend meer dan bij andersoortige interventies. Kortom, de ingezette en vooraf weloverwogen interventies leidden wel tot bepaalde resultaten maar niet per se tot die resultaten die vooraf gewenst waren.

Ongeplande gebeurtenissen

De ondervraagde managers kenmerken ongeveer dertig procent van alle activiteiten en gebeurtenissen in het verandertraject als ongepland. Daarbij ging het meestal om een interne gebeurtenis rond individuele mensen (37 procent). Voorbeelden hiervan zijn de komst van een nieuwe manager of onbegrip van medewerkers voor de situatie. Het effect van de ongeplande gebeurtenissen op uitkomsten wordt door de respondenten in bijna tachtig procent van de gevallen als positief en zelfs als gewenst aangegeven.

Belangrijkste gebeurtenissen: vertrek/komst en het zeepkistmoment

Het vertrek of de komst van een nieuwe directeur of manager wordt door dertig procent van de managers genoemd als belangrijkste gebeurtenis in het verandertraject. Hierbij wordt het krijgen of wegvalen van acceptatie en kwaliteit genoemd als cruciaal voor de voortgang en het succes van het verander-

proces. Daarnaast noemt twintig procent de eerste keer op de zeepkist de belangrijkste gebeurtenis in het verandertraject. Vaak is dit het moment van communicatie over de noodzaak van de verandering en de veranderplannen. Op zo'n moment blijkt in hun beleving of er een urgentiegevoel ontstaat en of het veranderplan door de medewerkers wordt geaccepteerd. De medewerkers zijn op dat moment vaak nog niet op de hoogte van de plannen. Slechts vijf procent van de managers betreft de medewerkers voorafgaand aan het ontwikkelen van de veranderplannen, zo blijkt uit het onderzoek. Niet alle managers waren tevreden over het verloop van de zeepkistbijeenkomst. Een directeur vertelde over zijn zeepkistmoment waarbij hij hoopte op veel reacties, maar waarbij hij er geen ontving. En een andere deelnemer meldde in dit kader:

'Veranderingen aan de top bedenken werkt niet' (quote deelnemer onderzoek).

Topmanagers vinden zichzelf succesvolle veranderaars

Bijna iedere ondervraagde manager (86 procent) is positief over de uitkomsten en driekwart is (zeer)

Opmerkelijk is dat aandacht voor het bereiken van consensus door de geïnterviewden niet belangrijk wordt gevonden

Figuur 8: Voorkeursstijl geïnterviewde managers

Kleur	Resultaten onderzoek	Resultaten eerder onderzoek
Geel	15%	16%
Blauw	37%	14%
Rood	12%	18%
Groen	6%	23%
Wit	31%	30%

tevreden over het verandertraject als geheel. Slechts drie procent bleek ontevreden met het verloop en de uitkomsten van de verandering. De deelnemers aan het onderzoek vinden zichzelf overwegend succesvolle veranderaars. Tegelijkertijd weet tachtig procent van de ondervraagde managers vooraf bedachte uitkomsten te noemen die achteraf niet zijn gerealiseerd. In 24 procent van de gevallen heeft men het in dit verband over aan de structuur van de organisatie gerelateerde uitkomsten. In achttien procent van de gevallen gaat het over niet gerealiseerde uitkomsten die betrekking hebben op individuele medewerkers. Deze uitkomst is opvallend omdat slechts drie procent van de managers van tevoren

aangaf een verandering rond individuele mensen te beogen, terwijl ruim de helft van de managers een voorkeur voor structuurverandering noemde. Meer op het individu gerichte problematiek is vooraf geen issue en komt kennelijk gaandeweg het traject wat meer in het aandachtsveld van de manager.

Als succes- en faalfactoren noemen managers enerzijds factoren rond sturing: perspectief bieden, druk op de ketel houden en conclusies durven trekken en anderzijds mensgerichte factoren: communicatie, voorbeeldgedrag, vertrouwen, ruimte voor emoties en fouten. In figuur 11 is een aantal quotes van deelnemers opgenomen. Daarnaast is gevraagd naar wat de managers achteraf anders hadden willen doen in de aanpak van het verandertraject. Meer of andersoortige communicatie staat op de eerste plaats. Gevolgd door meer tempo, meer planmatigheid en sturing, meer duidelijkheid, meer reflectie tijdens het traject en mensen eerder betrekken. Het niet realiseren van uitkomsten wijten managers vooral aan een te kort tijdsbestek of aan de gebeurtenissen rond mensen (zoals kwaliteit, ziekte, vertrek of weerstand van individuen). Opvallend is dat niet gerealiseerde uitkomsten slechts voor twee procent aan mislukte interventies wordt gewijd. Oorzaken van het mislukken van verandertrajecten zoeken managers in elk geval niet snel bij zichzelf.

Figuur 9: Voorkeursstijl manager en voorkeur aanpak

Kleur veranderaar	soort verandering
Geel	strategie C/R (.247**)
	cultuur C (-.196*)
Blauw	structuur C (.172*)
Rood	cultuur C (-.181*)
Groen	cultuur C/R (.230*)
Wit	structuur C (-.171**)
	cultuur C (.208*)

Reflectie op de resultaten

Generaliserend typeren topmanagers hun verandertrajecten als grootschalig en strategisch en zien ze veranderingen aangaande de structuur van de organisatie als middel om de verandering te realiseren. Slechts tien procent noemt zowel 'harde' structuuraspecten als 'zachte' cultuuraspecten. Ze voelen een grote mate van urgentie en ze voelen de druk om te veranderen, waarbij de financiële of structurele situatie in hun organisatie de belangrijkste aanleiding vormt tot verandering. Ze hebben een

Figuur 10: Belang en aandacht aspecten in het traject

	Veel aandacht	Weinig aandacht
Wel belangrijk	Communicatie Medewerkers Duidelijkheid	Reflectie Feedbackloops Aanpassingsvermogen
Niet belangrijk	Efficiency Consensus Ondernemerschap	Experimenteren Zingeving Consensus Talentontwikkeling

bovengemiddelde voorkeur voor een inhoudelijke, ontwerpgerichte aanpak (de blauwe voorkeurstijl, zie figuur 7 en 8) en richten meer dan de helft van de interventies op de structuurkant van de organisatie. Dit blijkt tevens een lastig te veranderen organisatieaspect: een kwart van de gewenste uitkomsten aangaande de organisatiestructuur wordt niet gerealiseerd. De bereidheid, het vermogen en de (on)mogelijkheden van individuele medewerkers lijken pas tijdens het verandertraject op het netvlies van de manager te komen. Topmanagers vinden zelf dat ze te weinig aandacht besteden aan

reflectie en leren (groene voorkeurstijl, zie figuur 7 en 8). Aandacht voor consensus tijdens het verandertraject vinden ze niet belangrijk. Wel besteden ze veel aandacht aan communicatie, medewerkers en duidelijkheid. In dit kader noemen veel managers het eerste moment op de zeepkist als belangrijkste gebeurtenis tijdens het verandertraject. Opvallend is dat analyse van de resultaten geen significante verbanden tussen interventies en uitkomsten heeft opgeleverd. Wel blijkt de voorkeurstijl van de manager van invloed op de aanpak van het verandertraject en het soort interventies (zie figuur

Figuur 11: Succes- en faalfactoren genoemd door managers

<p>Faalfactoren met betrekking tot sturing en regie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - te veel parallel - te lang laten lopen - alles tegelijk, te grote stappen - te veel in het tuintje van een ander zitten. <p>Faalfactoren met betrekking interactie/mensen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - te weinig aandacht voor opleiding en faciliteren van mensen in de verandering - de veranderingen te veel aan de top bedenken. <p>Succesfactoren met betrekking tot sturing en regie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - planmatig te werk gaan en druk op de ketel houden - richting geven en een taak voor iedereen - weten wat je wilt, daar begint het altijd mee! - perspectief geven - vooral koers houden - conclusies durven te trekken - leidinggevend gelijk zekerheid geven aan het begin. <p>Succesfactoren met betrekking tot interactie/mensen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - goede mensen - goede leiding - succesverhalen op het prikbord 	<ul style="list-style-type: none"> - communicatie - 'walk the talk' (soms gebeurt dat niet) - vertrouwen geven: mogen leren - openheid en communicatie - fouten durven maken - emotie tonen - OR betrekken - voorbeeldfunctie - communicatie met medewerkers. <p>Overige ervaringen (met name zachte kant):</p> <ul style="list-style-type: none"> - er is meer onbewust dan bewust omgegaan met de beweging - verschillen in cultuur onderschat - bewustwordingsproces over noodzaak is het moeilijkst - leiderschap is cruciaal - veel conflicten besproken tijdens meetings - oud zeer door persoonlijke spanningen niet netjes opgelost - perceptie van mensen belangrijk - beter veranderingen met nieuwe mensen dan met bestaande mensen doorvoeren; nu was een moeilijke mentaliteitsverandering nodig - momentum behouden is moeilijk - langdurig te weinig uit mensen gehaald.
---	---

9). De invloed van de manager op, en zijn voorkeur voor interventies en uitkomsten lijken dus beduidend af te nemen naarmate het traject voortgaat. We kunnen hier overigens met enig recht spreken over de manager en 'zijn' voorkeur; het aantal vrouwelijke deelnemers aan het onderzoek was zeer beperkt. Het onderzoek geeft een beeld dat organisatieverandering, ondanks een veelvoud aan theorieën, modellen en recepten, in de praktijk nog steeds op een eendimensionale wijze wordt uitgevoerd. Eendimensionaal, omdat de voorkeur voor een blauwe, rationele, inhoudelijke ontwerp-aanpak weinig ruimte laat voor veranderstijlen die zijn gericht op individuele mensen, reflectie en tussentijdse aanpassing. Het belang dat topmanagers hechten aan het zeepkistmoment zegt ook iets over de manier waarop veranderplannen tot stand komen. Het wijst op een grote afstand tussen management en medewerkers. Het interviewteam kreeg het beeld dat de topmanager veel alleen doet en weinig feedback van anderen krijgt of toelaat. Dat geeft tevens het beeld dat het nogal eenzaam is aan de top. Niet alleen uit de aangegeven voorkeur van de managers, maar ook uit de succesfactoren die men noemt als belangrijk voor het slagen van een veranderproces en uit de redenties die men hanteert in de beantwoording van sommige vragen, blijkt dat beheersing en controle als werkwijze overheersen. Gevraagd naar hun ervaringen met deze werkwijze blijkt dat managers achteraf meer aandacht hadden willen besteden aan reflectie, feedback en aanpassingsvermogen. Het gebrek aan balans, tussen het planmatige, van bovenaf geven van sturing enerzijds, en het faciliteren van mensen, leren en tussentijdse aanpassing anderzijds, wordt dus door de managers zelf geconstateerd. Maar daar lijkt het bij te blijven. De resultaten van het onderzoek geven de indruk dat het voor de uitkomsten van het veranderproces een verbetering zou zijn als managers:

- vooraf bij het uitwerken van de veranderplannen meer openstaan voor inzichten van andere betrokkenen;
- tijdig, helder en wederkerig met verschillende betrokkenen communiceren over de bedoelingen van de verandering;
- zowel sturing geven als ruimte laten voor tussentijdse reflectie en aanpassing;
- vooraf, maar ook gedurende het proces de ontwikkeling van de organisatie meer laten aansluiten bij de ontwikkeling van de medewerkers.

Bovenstaande punten hebben te maken met het vinden van een balans tussen de 'harde' en 'zachte' kant van veranderen. Uit de ervaring van de managers zelf blijkt dat het daarbij niet gaat om het bereiken van consensus, maar vooral om reflectie, feedback en aanpassing. Door mensen met andere voorkeurstijlen te betrekken in het vormgeven en het sturen van veranderprocessen kan een betere balans in de aanpak worden gecreëerd. Het veranderplan kan fungeren als richtlijn, maar moet vooral niet al te veel worden dichtgetimmerd met voorgeprogrammeerde interventies waar stug aan vast wordt gehouden. Veranderen is meer dan het vaststellen en uitvoeren van een vooropgesteld plan. Bovendien blijken in de ogen van de managers ongeplande gebeurtenissen een bijna net zo positieve bijdrage te leveren aan de uitkomsten als de voorgenomen interventies. De uitkomst van verandertrajecten lijkt daarmee misschien minder voorspelbaar te worden. Met de nadruk op lijkt, want zoals de resultaten van het onderzoek laten zien, is de uitkomst nu ook niet voorspelbaar.

De bereidheid, het vermogen en de (on)mogelijkheden van individuele medewerkers lijken pas tijdens het verandertraject op het netvlies van de manager te komen