



Voor verdieping:

KluwerMANAGEMENT.NL

Artikelcode: 0127

De balans tussen sturing en zelfsturing

Antonie van Nistelrooij en Laura ten Ham

Grootschalige organisatorische veranderprocessen zijn aan de orde van de dag, ook in Nederland. Vaak gaat het daarbij om strategische transformaties, inclusief herstructurering. Uit recent onderzoek – ruim honderd uitvoerige gesprekken met Nederlandse topmanagers – blijkt, verrassend genoeg, dat rationele uitgangspunten en welhaast Tayloriaanse top-down aansturing daarbij nog steeds overheersen. Toch geven de geïnterviewde managers volmondig toe dat de trajecten anders verliepen dan oorspronkelijk was gepland. Misschien had er toch meer ruimte moeten worden ingebouwd voor reflectie en inbreng van medewerkers? Een artikel over sturing en zelfsturing, met aanbevelingen.

Elke ervaringsdeskundige zal het beamen: veranderingsprocessen lopen dood als ze te planmatig zijn opgezet en strikt top-down worden uitgevoerd. Maar de ondervraagde topmanagers uit het onderzoek blijken nog steeds een duidelijke voorkeur voor rationele planning en controle te hebben bij het aansturen van veranderprocessen (zie tabel 1 en figuur 2). Het is opvallend dat voor de mensen die de veranderplannen in de praktijk moeten uitvoeren geen rol is toegedacht bij het bedenken ervan. Slechts vijf procent van de ondervraagden blijkt dit wel te doen. De meeste managers gaan vooralsnog dus gewoon voorbij aan een belangrijke ontwikkeling: werken wordt meer en meer ervaren als een zingevende activiteit. Zelfontplooiing, maar zeker ook zelfsturing, vragen om aandacht en ruimte. Is die aandacht er niet, dan ontstaat een motivatieprobleem.

Managers zullen zich dus moeten buigen over de vraag welke balans ze nastreven tussen sturing en zelfsturing. Uit het onderzoek blijkt zonneklaar dat vooraf weloverwogen interventies wel tot resultaten leiden, maar niet per se die resultaten die vooraf gewenst waren. Zelf geven de managers aan dat ongeveer 30% van de activiteiten en ge-

Onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in nauwe samenwerking tussen Twynstra Gudde te Amersfoort en de Vrije Universiteit (VU) te Amsterdam.¹ Twynstra Gudde startte in samenwerking met de VU begin 2003 met een onderzoek onder ruim honderd Nederlandse topmanagers van profitorganisaties uit diverse bedrijfstakken. Hierbij is gebruikgemaakt van de kleurentest van De Caluwé & Vermaak (2006), die de verandervoorkeur vaststelt (zie figuur 1).

Die voorkeur blijkt overigens bepalend voor de typering (achteraf) van veranderprocessen. Een strategisch veranderproces kan bijvoorbeeld later worden ervaren en getypeerd als een herstructurering.

Belangrijkste conclusie: in Nederland overheerst nog steeds de rationele, op beheersing gerichte benadering van veranderingsprocessen. De ondervraagde managers lopen daarbij tegen feiten aan, zoals onvoorzien activiteiten en gebeurtenissen of onbegrip bij medewerkers. Een meer subjectieve, inclusieve benadering zou recht doen aan de wens tot zelfontplooiing en autonomie die steeds belangrijker wordt in organisaties.

Dr. A. van Nistelrooij is universitair docent Verandermanagement & Organisatieadvies aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.
a.vnistelrooij@onsnet.nu

Drs. L. ten Ham is organisatieadviseur en oprichter van Metaphora Mens en Organisatie.
Laura@metaphora.nl

	Achterliggende assumptie	Te volgen strategie	Typische interventie-methode	Rol manager
Geel	Haalbare oplossingen waar het meeste draagvlak voor bestaat	Machtsdwang	Conflicthantering Charisma manager Confrontatiemeting	Onderhandelaar Vormen van machtsblokken/ coalities
Blauw	Beste oplossingen waar de beste en meest overtuigende argumenten voor bestaan	Empirisch-rationeel	Sociotechnisch herontwerpen, Total Quality Management Business Process Redesign	Expert Opstellen van een gedetailleerd stappenplan
Rood	Aangename oplossingen die het beste passen bij de sfeer en waaraan de minste risico's zijn verbonden	Straffen/belonen	HRM-instrumentarium	HRM-expert
Groen	Oplossingen waar mensen het meest van leren	Normatief-re-educatief	Organization Development	Facilitor
Wit	Passende oplossingen voortkomend uit de mensen die er mee moeten werken	Zelf organiserend	Dialogoog Whole Scale Change Appreciative Inquiry Andere IGI's	Deelnemer dialogoog Wegnemen van blokkades

Figuur 1. Nader uitgewerkt kleurenmodel (Bron: Van Nistelrooij, Schouten & De Caluwé, 2005)

beurtenissen in het verandertraject niet gepland waren. Opvallend is wel dat zij de ongeplande gebeurtenissen achteraf positief beoordelen. Overigens vinden alle ondervraagden zichzelf succesvolle veranderaars, dit ondanks het feit dat tachtig procent van hen gewenste resultaten kan opnoemen die juist niet werden gerealiseerd.

Succes- en faalfactoren

De ondervraagde Nederlandse topmanagers zeggen zich bewust te zijn van het belang van goede communicatie, al wordt dit vaak tegelijk als 'niet afdoende' beschouwd. Reflectie en feedback op de eigen communicatie worden ook genoemd, maar zonder dat hier daadwerkelijk aandacht aan wordt gegeven. Het verkrijgen van consensus ten slotte wordt gezien als 'tijdrovend en weinig effectief' (zie figuur 3).

Het onderzoek heeft niet uitgewezen dat wat managers zeggen te doen ook werkelijk plaatsvindt. Het geeft een beeld van de belevingswereld van managers.

Het is al met al belangrijk persoonlijke voorkeuren van managers – ook onderling – te kennen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat, bijvoorbeeld, een

rationeel ingestelde manager spontaan veronderstelt dat mensen een rationeel beargumenteerd veranderplan eenvoudig accepteren als vooraf een duidelijk en concreet resultaat is bepaald en 'gecommuniceerd'. Dit rationele profiel (figuur 4) heeft natuurlijk ook consequenties voor de keus

Kleur	Voorkeur managers (uit het onderzoek n=103)	Voorkeur organisatieadviseurs (uit eerder onderzoek n=110)	Voorkeur studenten (uit eerder onderzoek n=119)
Geel	15%	7%	2%
Blauw	37%	14%	17%
Rood	12%	12%	24%
Groen	6%	13%	27%
Wit	31%	54%	30%

Tabel 1. Voorkeursstijl geïnterviewde managers afgezet tegen de voorkeur van organisatieadviseurs en bedrijfskunde-studenten uit eerder onderzoek²

Belangrijkste typeringen veranderproces	Percentage genoemd
<p>Strategisch</p> <p>Het proces is gericht op een betere afstemming tussen doelstelling organisatie, omgevingsdynamiek en structuur organisatie. Het proces heeft betrekking op het gehele bedrijf of instelling en betreft vaak veranderingen en reorganisaties die op grote schaal worden doorgevoerd. Er is vaak sprake van een bedrijfseconomisch motief.</p>	49%
<p>Structuur</p> <p>Het proces is gericht op een reorganisatie van de formele wijze waarop het werk is georganiseerd in het bijzonder op de herindeling van echelons, taken en functies en aanpassing van procedures. Typische voorbeelden zijn het socio-technisch herontwerpen en het werken met Business Process Redesign.</p>	31%
<p>Cultuur</p> <p>Het proces is gericht op het veranderen van bestaande normen, opvattingen en waarden. Centraal staat gedrag en de samenwerking binnen en tussen groepen. Het gaat daarbij om de ontwikkeling van mensen en hun onderlinge relaties waarbij een procesbenadering noodzakelijk is, zoals gebruikelijk binnen de Organization Development-benadering.</p>	11%
<p>Combinatie cultuur en structuur</p>	9%

Figuur 2. Belangrijkste typeringen veranderprocessen (bron: Ten Ham en Van Nistelrooij, 2006:44)

van de uitvoering (planmatig, met een focus op de verlangde uitkomst). Een subjectiever profiel leidt juist tot meer ontvankelijkheid voor de intrinsieke motivatie van medewerkers. Het betekent denken in termen van zelfrespect, autonomie en waardering. De consequentie voor de uitvoering is oog hebben voor individuele uitdagingen, dus: motiveren, speelruimte bieden en veel feedback. Vaak komen de vaardigheden en de betrokkenheid van medewerkers pas op het netvlies als het verandertraject officieel al is begonnen. Misschien wat laat. Achteraf stelt men zich dan de vraag of de boodschap, die bij de beoogde transformatie hoort, wel is overgekomen.

Er is al met al weinig aandacht voor reflectie, leren en zelforganiserende processen, terwijl dit – opvallend genoeg – wel regelmatig wordt genoemd als succesfactor. De conclusie is daarom dat de invloed van managers het grootst is bij de opzet en planning van het veranderproces. Gaandeweg doen zich echter ongeplande gebeurtenissen voor – die achteraf dus vaak als positief werden gewaardeerd.

Organisatieverandering is in Nederland nog vaak een eendimensionaal traject: *planned change*. Rationeel opgezet, met veel aandacht voor structuren, maar zonder speelruimte voor andere betrokkenen dan de manager. Het uitgangspunt is nog

Figuur 3. Succes- en faalfactoren (Ten Ham en Van Nistelrooij, 2006)

	Genoemde succesfactoren	Genoemde faalfactoren
Sturing en regie	Planmatig te werk gaan, leidinggevend van het begin zekerheid geven, druk op de ketel houden, richting geven, conclusies durven trekken, weten wat je wilt en perspectief geven	Te veel parallel, te lang laten lopen, te veel alles tegelijk en in te grote stappen, te veel bemoeien met anderen werk
Interactie en mensen	Goede mensen, goede opleiding, walk the talk, goed voorbeeld leiderschap, vertrouwen geven, openheid in communicatie, aandacht voor bewustwording van noodzaak, fouten durven maken, OR betrekken, momentum vasthouden en emotie tonen	Te weinig aandacht voor opleiding, de veranderingen te veel aan de top bedenken, te weinig aandacht voor de perceptie van mensen (hoe komt het over) en het te weinig faciliteren van mensen tijdens het veranderproces

steeds dat de effecten van interventies zijn te voorzien en dat iedere betrokken medewerker zijn of haar rol invult zoals in het gedroomde scenario staat.

Wat zijn dan de aanbevelingen voor een beter evenwicht tussen sturing en zelfsturing?

Aanbevelingen

Sturing is en blijft altijd van belang, dat staat voorop. Je moet weten waar je heen wilt en waarom. Je maakt een keuze over de richting en de aanpak van het veranderproces en dat geef je duidelijk aan. Maar: dit zal allemaal niet slagen als er geen ruimte is voor tussentijdse aanpassing van de gecompliceerde plannen. Die speelruimte moet dus beslist in het veranderproces zijn ‘ingebouwd’. Dialoog en reflectie zorgen voor een veel breder gedragen uitvoering, maar dus ook voor aanpassingen. Communiceren is geen eenrichtingsverkeer. ‘Dit is wat ik wil en wat ik van je verwacht’, lijkt duidelijk. Maar het doet absoluut geen recht aan de autonomie en het zelfrespect van anderen.

Managers hebben persoonlijke voorkeuren en dat heeft gevolgen voor hun keuzes bij de opzet en uitvoering van het veranderproces. Zij moeten zich bewust zijn van die voorkeuren en de consequenties voor de organisatie. Dat geldt voor het hele team. Het kan namelijk beslist zinvol zijn verschillende managementprofielen te combineren (zie ook figuur 3) of een extra manager in te zetten met een andere voorkeur. Zo ontstaat daad-

werkelijk – uiteraard afhankelijk van de situatie en de doelstelling – een betere balans tussen de rationele en de subjectieve benadering.

Noten

1. De 103 interviews zijn uitgevoerd door tien adviseurs van Twynstra Gudde. Roel Geers was de verantwoordelijke directeur. Laura ten Ham heeft het onderzoek begeleid in samenwerking met Léon de Caluwé, Antonie van Nistelrooij en Frijkje Bakker van de Vrije Universiteit Amsterdam.
2. De resultaten van het onderzoek onder organisatieadviseurs zijn uitgevoerd door drs. Juliska Klein in het kader van haar afstudeerscriptie. Het onderzoek onder studenten betrof in feite 2e jaars Beleid, Communicatie en Organisatie (BCO)-studenten en 3e jaars Bedrijfskunde-studenten allen studierend aan de Vrije Universiteit Amsterdam. De resultaten van dit laatste onderzoek zijn eerder gepubliceerd in Van der Sluis, Van Nistelrooij & De Caluwé (2006).

Literatuur

- Caluwé, L. de, en H. Vermaak (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*, 2e herziene editie, Kluwer, Deventer, 2006.
- Ham, L. ten, en A.T.M. van Nistelrooij (2006). *Wie verandert hier nou eigenlijk? Kiezen tussen sturing en zelfsturing in veranderprocessen*, Mediawerf, Amsterdam, 2006.
- Ham, L. ten, L. de Caluwé en A.T.M. van Nistelrooij, ‘Wat beweegt een topmanager bij een verandering?’, *Holland Management Review* (108), 2006, p.18-25.
- Nistelrooij, A.T.M. van, N. Schouten en L. de Caluwé, ‘De organisatieadviseur in kleur; Een exploratieve steekproef onder Nederlandse organisatieadviseurs naar visie, stijl en interventievoorkeuren’, *Management & Organisatie*, 59(2), 2005, p. 56-68.
- Sluis, E. van der, A.T.M. van Nistelrooij en L. de Caluwé, ‘Individual linkages between learning behaviour and change orientation; an explorative analysis’, *Accepted for the Academy of Management best paper proceedings*, Atlanta, 2006.

<p>Rationeel en strategisch managementprofiel Combinatie van een gele en/of blauwe verandervoorkeur</p>	<p>Subjectief en ontwikkelgericht managementprofiel Combinatie van een rode, groene en/of witte verandervoorkeur</p>
<p>Plannen Van buiten naar binnen Analytisch, gericht op inhoud Meer top-down (planned) Nadruk op zender: instruerend en informerend Meer sturen op resultaat Shareholder driven Discontinue en ontwerpgericht</p>	<p>Aanpassen Van binnen naar buiten Zingevend, gericht op proces en context Meer bottom-up (emergent) Nadruk op ontvanger: consulterend en dialogiserend Meer zelf organiserend Stakeholder driven Continue en ontwikkelgericht</p>

Figuur 4. Twee managementprofielen (bron: Ten Ham en Van Nistelrooij, 2006:37)