

## **Verandermoe en eilandjescultuur, vinden we zelf**

Weinig flexibel en weinig daadkrachtig. Dat vinden Nederlandse bedrijven van zichzelf. Als het gaat om hun eigen verander- en aanpassingsvermogen, dan beoordelen de Nederlandse bedrijven zichzelf met een mager zesje. Dat zijn de uitkomsten van de Performance & Change Monitor 2008 van adviesbureau Twynstra Gudde.

Ruim 200 organisaties uit alle sectoren van het Nederlandse bedrijfsleven zijn onderzocht. Hoe kijken we als organisatie zelf aan tegen de eigen performance en het eigen functioneren. En wat blijkt? Wij zijn niet erg tevreden met onszelf. Alhoewel de 200 organisaties in verschillende sectoren werkzaam zijn, blijkt er een duidelijke rode draad in de problemen waar zij in het algemeen tegenaan lopen.

De meest voorkomende problemen waar Nederlandse organisaties mee worstelen, zijn: een onvoldoende doorvertaling van de strategie in de organisatie, het tekortschieten van de veranderkracht op veel fronten (verandermoe), een onvoldoende mate van transparantie in de procesketen en de inflexibiliteit van processen en structuur (eilandjescultuur) en tenslotte de manier waarop Human Resource Management de uitdaging oppakt om aansluiting te maken op een competitieve omgeving en op individuele behoeften van medewerkers. Kort gesteld, het aanpassingsvermogen van organisaties op snel veranderende omstandigheden laat flink te wensen over. Bedrijven kunnen op die manier niet slagvaardig opereren.

### **Oorzaken**

Als oorzaak noemen de organisaties zelf dikwijls de grote kloof tussen de top en de werkvloer. Als er problemen zijn, dan worden deze door de kloof niet op tijd door het bestuur gesignaleerd. En hoe groter de organisatie, des te vaker komt het voor dat het hogere management te ver van de praktijk afstaat. Een praktijk waarbij juist de werkvloer weet wat er speelt, vanwege de klantcontacten die zij heeft.

In de onderzoeksrapportage wordt gesteld dat de top van de organisatie los dreigt te raken van de realiteit van het werk. De medewerkers, vaak ook professionals, werken aan de toegevoegde waarde van de producten en diensten van de organisatie omdat zij op de hoogte zijn van wat de klant wil. De top echter wordt niet op die toegevoegde waarde afgerekend. Daar gelden alleen de winst- en groeicijfers.

### **Waarden**

Het verschil in oriëntatie – op toegevoegde waarde of op de cijfers – creëert spanningen in organisaties. Ferry Bezem, partner bij Twynstra Gudde, spreekt in een interview met het Financieele Dagblad van een 'scheefgroei'. Verklaarbaar is die wel. De sturing op financiële factoren, het afrekenen en belonen van managers op financiële factoren en de toegenomen macht van de aandeelhouder: het zijn alle zaken die van invloed zijn geweest op het 'afdrijven van organisaties' van waar zij ooit voor stonden.

Als de top van de organisatie gaat voor de centen en niet voor de toegevoegde waarde, dan zal de rest op den duur volgen. De vraag luidt wat daartegen te doen is? Het belangrijkste schijnt te zijn dat bedrijven een interne discussie over toegevoegde waarde binnen het management organiseren. Maar, dat schijnt lastig te zijn. Bezem vindt echter dat hogere managers op andere factoren beoordeeld mogen gaan worden, zoals de hoeveelheid talent die iemand binnenhaalt, klanttevredenheid, operationele prestaties of werknemerstevredenheid.

Het probleem nu, zo constateert Bezem, is dat klanttevredenheid wel belangrijk is voor het lagere management, maar niet voor de top. Een goede discussie tussen professionals en het management is van groot belang, maar ze gebeuren zelden. Het zeldzame voorbeeld schijnt

het AMC te zijn dat aandacht besteedt aan de visie van de professional in de zorg. En toch is dit contragewicht van het professionalsgeluid van groot belang. Dit om kokervisies en monoculturen te voorkomen. Het gevolg is namelijk dat professionals op den duur hun werkgever verlaten omdat ze zich niet serieus genomen voelen in hun belang van waardecreatie voor de klant. De top mag zich vervolgens afvragen wie er in de organisatie dan nog overblijft.