

## ***Nederlandse manager wel degelijk bereid tot verandering***

Met de veranderbereidheid van de Nederlandse manager als reactie op de crisis is het niet best gesteld. Dit valt te concluderen uit een recent KPMG-onderzoek onder 850 managers uit 29 landen. Het onderzoeksrapport bevat een aantal forse claims die methodologisch voor discussie vatbaar zijn. Maar het thema is momenteel zeer actueel. De afgelopen tijd hebben wij over dit thema indringend gesproken met 20 Nederlandse topmanagers. Daarnaast hebben we een online enquête uitgevoerd op LinkedIn, welke veel discussie heeft opgeleverd. De resultaten laten zien dat de Nederlandse manager wel degelijk veranderbereid is, maar soms referentiekader mist, vervalt in reflexen en niet altijd weet hoe de verandering te starten.

De titel van het KPMG-onderzoek 'Never catch a falling knife', lijkt speciaal van toepassing op de Nederlandse manager. Deze ziet deze crisis niet als uniek (12% vs. 42% in Duitsland), en ziet geen reden om de strategie op korte (24% vs. 76% in Nederland) of op lange termijn (20% vs. 87% in Japan) fundamenteel te veranderen. Kortom, de claim is dat de Nederlandse manager niet veranderbereid zou zijn, omdat deze de crisis niet als uniek beschouwt.

Methodologisch zijn er kanttekeningen te plaatsten bij het onderzoek. Afgeleid kan worden dat er ca. 30 gesprekken in Nederland zijn gevoerd. Maar waarschijnlijk is dit aantal lager, gezien de beperkte relatieve omvang van Nederland. Bovendien is het niet duidelijk met wie gesproken. Een 'bias' naar functie en branche is niet uitgesloten (KPMG Tax heeft onderzoek verricht). Er is tenslotte vooral intentie gemeten, wat weinig zegt over daadwerkelijke gedrag. De uitkomsten zijn daarom op zijn minst voor discussie vatbaar.

Uit onze gesprekken en online enquête blijkt dat Nederlandse managers wel degelijk veranderbereid zijn. Sterker nog, ze acteren ook echt, zowel op korte als lange termijn. De reactie van veel managers op korte termijn is een 'bewuste pas op de plaats' of directe actie vanuit reflexen. De 'pas op de plaats' komt voor uit de wens om geen paniekvoetbal te spelen en vanuit het vertrouwen in het eigen businessmodel. De andere reactie is het vanuit overlevingsdrang teruggrijpen op kostenreducties en afvloeiingen van personeel. Dit om de val van omzet te compenseren. Beide handelingspatronen kunnen positief of negatief uitwerken.

De reactie op lange termijn moet bij de meeste managers nog echt vorm krijgen. Juist hier zijn veel managers zoekende, waarbij het de vraag is waar te beginnen. Niet de veranderbereidheid is het probleem, maar het verandervermogen. Daarbij is er een gemis aan historisch referentiekader waarbij er een onterecht optimisme lijkt te leven over deze crisis. Op basis hiervan is het de vraag wat de crisis betekent voor eigen missie, strategie en organisatie. De zoektocht van de Nederlandse manager laat van dichtbij daarom een fundamenteel ander beeld zien van de problematiek dan het KPMG onderzoek. Dit vraagt echter om oplossingen om managers te helpen om de juiste veranderingen in te zetten op het goede moment.

Dick-Jan Abbringh is adviseur bij TEN HAVE Change Management

Steven ten Have is Hoogleraar verandermanagement aan de postdoctorale opleiding

Verandermanagement aan de Vrije Universiteit en partner bij TEN HAVE Change Management