

**** PERSBERICHT ****

Wetenschappelijk onderzoek toont aan hoe ondernemerschap en innovatie vastlopen **Managers ondermijnen ondernemerschap**

Amsterdam, maart 2009

Managers slaan onbedoeld het initiatief van hun medewerkers dood. Terwijl veel directieleden en managers zeggen dat zij ondernemerschap, pro-activiteit en innovatie willen versterken, doen zij vaak precies de dingen die dit ondermijnen. Dat is de conclusie van Arend Ardon van Holland Consulting Group, die op zijn onderzoek zal promoveren aan de Vrije Universiteit te Amsterdam op 14 april 2009.

In veel ondernemingen en instellingen regeert de invoeringsdrang: managers voeren niet alleen nieuwe structuren en systemen in, maar proberen ook ander gedrag, een andere houding en zelfs andere waarden te implementeren. "Hele stappenplannen worden opgetuigd om waarden als ondernemerschap, pro-activiteit en zelfs integriteit in de organisatie uit te rollen, alsof het om een nieuw softwarepakket gaat. Het vervelende is dat het een averechts effect heeft: mensen worden er juist reactief van zoals blijkt uit uitspraken als 'we zullen wel zien waar ze nu weer mee komen'. En dat is voor managers dan een extra bevestiging dat er een andere cultuur moet worden ingevoerd", aldus Ardon.

Muizenrad

Ardon noteerde drie jaar lang honderden pagina's letterlijke gesprekken in directiekamers, managementoverleggen en teambijeenkomsten. Uit de analyses blijkt dat managers, in het bijzonder als zij onder druk staan, heel ander gedrag vertonen dan zij zeggen belangrijk te vinden. Als het erop aankomt, proberen zij zo goed mogelijk 'de situatie eenzijdig in de hand te houden': anderen overtuigen, gevoelige onderwerpen onbespreekbaar maken en de druk opvoeren. Het gevolg: mensen zeggen ja maar denken nee, worden reactief en voelen zich nog minder verantwoordelijk. Ongewenste effecten, die het voor de leidinggevenden nog spannender maken. En zo ontstaan vicieuze cirkels: leidinggevenden en medewerkers hollen achter elkaar aan in het muizenrad. Als gevolg viert cynisme hoogtij in veel organisaties en komt van ondernemerschap en initiatief weinig terecht.

Ardon: "Als je goed luistert naar de gesprekken in een directieteam, hoor je al waar het vast gaat lopen. Als een directeur zegt 'ze zullen wel weerstand vertonen dus we moeten het goed in de hand houden', dan weet je dat hij zich waarschijnlijk zo schrap gaat zetten dat die weerstand vanzelf komt. En omdat hij dan bevestigd wordt in zijn beeld, zal hij geneigd zijn er nog een schepje bovenop te doen." Andere verdachte uitspraken zijn 'Ze nemen onvoldoende initiatief, dus we moeten de druk opvoeren' en 'De medewerkers verzetten zich tegen het management: zij denken in 'wij-zij'-termen'.

Het rad vertragen

Als managers hun veranderdoelen niet bereiken, neemt de druk verder toe. Vaak wordt dan gegrepen naar nieuwe stappenplannen en meetinstrumenten om het beter in de hand te krijgen. Maar dat is meer van hetzelfde. Ardon pleit ervoor bespreekbaar te maken hoe managers en medewerkers echte verandering blokkeren. Dat vraagt van hen te herkennen en te erkennen dat zij het muizenrad zelf laten doordraaien. Zodra managers met hun mensen in gesprek raken over de manier waarop zij elkaar in de klem houden en hoe zij gezamenlijk beter tot ondernemerschap en vernieuwing kunnen komen, is de verandering al begonnen. Het onderzoek laat zien dat veel managers dit niet gemakkelijk vinden, maar wel kunnen. Ardon: "Die sterke managementdrang om de dingen, inclusief mensen, te beheersen, heeft al veel initiatief en vernieuwing om zeep geholpen. Juist nu lijkt het de hoogste tijd dat onder ogen te zien."

Arend J. Ardon, *Moving moments – Leadership and interventions in dynamically complex change processes*, proefschrift, Vrije Universiteit, 2009.

De openbare verdediging vindt plaats op 14 april om 15.45 uur in de aula van de Vrije Universiteit, De Boelelaan 1105 te Amsterdam.

[einde bericht]

Noot voor de redactie

Voor aanvullende informatie kunt u terecht bij Arend Ardon. Hij is te bereiken via Holland Consulting Group (020-5733406), mobiel (06-54950477) of ardon@hcg.net.