

# Leercirkel Factsheet



## Factsheet Over de zogenaamde uitgangspunten van verandermanagement

*Het is niet toevallig dat in deze rumoerige, dynamische en – vaak – chaotische tijden met z'n complexiteiten en tegengestelde signalen, verandermanagement zoveel aandacht krijgt. Stilstand is voor organisaties geen optie, voortdurend flexibel meebewegen is nodig om het hoofd boven water te houden. En zo zijn er nog wel meer aannamen en veronderstellingen, die ten grondslag liggen aan het advies- en begeleidingswerk van uiteenlopende arbeidsorganisaties door consultants.*

Daar gaat precies het boek over, getiteld 'Verandermanagement veranderd'<sup>1</sup>. Daarin rekenen Wouter ten Have c.s. af met een aantal populaire veranderideeën, zeg maar hypes, in het vakgebied van verandermanagement. Van de 18 wetenschappelijk onderzochte veranderideeën blijken er met enkele slagen om de arm 11 valide te zijn, maar 7 niet. Met het onderzoek beogen de auteurs enerzijds een bijdrage te leveren aan de professionalisering en demystificering van het vak en de vakgenoten. Anderzijds kan het organisaties helpen kritischer naar de eigen veranderstrategieën te kijken. Juist dat laatste is voor ons de reden om uitgebreid op de onderzoeksresultaten in te gaan. We zullen eerst ingaan op de onwaarschijnlijke stellingen, daarna op de waarschijnlijke. Daarna sluiten we af met een reflectie op deze uitkomsten<sup>2</sup>.

1

### Onwaarschijnlijke stellingen

De eerste en misschien wel meest bekende stelling luidt dat 'zeventig procent van alle veranderinitiatieven mislukt'. Valide en betrouwbaar wetenschappelijke bewijs hiervoor ontbreekt. Sterker nog: de meeste veranderinitiatieven blijken te slagen. De uitspraak moet dan ook vooral gezien worden als een waarschuwing dat veranderen moeilijk is en dat de condities waaronder veranderd wordt van groot belang zijn.

De tweede stelling dat 'zonder gevoel van urgentie mensen niet veranderen' vindt ook geen ondersteuning in wetenschappelijk onderzoek. Wel zijn er aanwijzingen voor de bescheiden claim dat een gevoel van urgentie een drijfveer voor verandering is. Het creëren van een gevoel van urgentie kan bijdragen aan succesvolle verandering als de noodzaak groot is en niet alle betrokkenen bij het veranderproces overtuigd zijn van de onvermijdelijkheid van de verandering.

Ook de stelling dat bij het managen van verandering een transformationele leiderschapsstijl effectiever is dan een transactionele wordt niet door de feiten ondersteund. De wetenschappelijke inzichten tonen wel het belang van beide stijlen voor verschillende aspecten van organisatieverandering. Als groepsprestaties of creativiteit van werknemers noodzakelijk zijn voor succes is transformationeel leiderschap de sleutel. Transactioneel leiderschap verdient de voorkeur als individuele prestaties cruciaal zijn voor veranderdoelen van de organisatie.

Ook al kan emotionele intelligentie een positieve invloed hebben op werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers, toch toont wetenschappelijk onderzoek aan dat voor organisatieverandering niet per se emotioneel intelligente leiders nodig zijn.

Wetenschappelijke inzichten onderbouwen niet dat participatie een effectieve interventie is voor het verbeteren van organisatie uitkomsten. Het is dus tamelijk onwaarschijnlijk dat participatie leidt tot succesvolle verandering.

Tamelijk onwaarschijnlijk is ook de stelling dat weerstand schadelijk is voor het slagen van het veranderingsproces. Veranderleiders moeten zich minder druk maken over de weerstand op zich, maar misschien wel meer over de determinanten van weerstand, zoals gebrek aan vertrouwen in de vermogens of intenties van een veranderleider of de ontevredenheid of weinig commitment van de werknemers aan de organisatie.

<sup>1</sup> Wouter ten Have, Anne-Bregje Huijsmans, Maarten Otto en Steven ten Have (2018) Verandermanagement veranderd; 18 populaire veranderideeën getoetst. Uitgeverij Boom. Amsterdam.

<sup>2</sup> Voor een recensie op hetzelfde boek verwijzen we naar de link met boekblogs van Managementboek <https://www.managementboek.nl/boekblog/recensies/8286>

## *Factsheet Over de zogenaamde uitgangspunten van verandermanagement*

De stelling dat zelfsturende teams beter presteren dan conventioneel aangestuurde teams en dus meer zouden bijdragen aan het realiseren van verandering wordt als zodanig niet ondersteund door wetenschappelijk onderzoek. De inzichten uit onderzoek zijn ambigu met betrekking tot de relatie tussen zelfsturende teams en prestaties. Contextuele factoren spelen een belangrijke rol. Zo lijken zelfsturende teams beter te presteren als er geen conflicten zijn, als de organisatiestructuur zich kenmerkt door weinig formalisering en een hoge mate van decentralisatie. Ook passen deze teams beter als het gaat om de kwaliteit van het werk.

### **Waarschijnlijke stellingen**

Onderzoek bevestigt de stelling dat een duidelijke visie noodzakelijk is voor een succesvolle verandering. Een duidelijke visie geeft mensen perspectief en richting in de ingrijpende veranderingen.

Min of meer in het verlengde hiervan is ook sprake van een hoge mate van waarschijnlijkheid van de stelling dat 'doelen stellen gecombineerd met feedback een krachtig instrument is voor veranderleiders. Dat geldt in het bijzonder voor complexe taken, want juist dan is het goed kunnen geven van feedback van belang. Daar gaat een groot leereffect vanuit.

Een zelfde mate van waarschijnlijkheid ligt er in de relatie tussen het hebben van vertrouwen in de leider en het komen tot succesvolle verandering.

Ook blijkt uit onderzoek dat de ervaren steun van leidinggevendend cruciaal is voor succesvolle verandering. De steun van het middelmanagement bij organisatieverandering in met name in onzekere tijden is erg belangrijk. De stelling dat 'een eerlijk veranderingsproces belangrijk is voor een succesvolle verandering' wordt ondersteund door wetenschappelijk onderzoek. De stelling kent dus een hoge mate van waarschijnlijkheid. Het gaat dan vooral om procedurele rechtvaardigheid (eerlijkheid in besluitvormingsprocessen), die positief samenhangt met acceptatie, commitment en gedrag in de specifieke context van organisatieverandering. Uit de geraadpleegde studies lijkt sprake van een causale relatie tussen organisatiecultuur – afhankelijk hoe deze is gemeten – en de prestaties van een organisatie.

Verder kan uit wetenschappelijk onderzoek worden geconcludeerd dat commitment aan verandering een essentiële component is van succesvolle verandering. Het bij werknemers onderzoeken van hun commitment en het gebruiken van de uitkomsten om het proces van verandering te managen is voor de meeste veranderprojecten aan te raden.

2

Bij vier stellingen past een uitgebreidere toelichting.

Ook al kan uit onderzoek niet worden afgeleid dat 'om verandering in organisaties te realiseren, een sterke, leidende coalitie nodig is'. Toch is het waarschijnlijk dat het zo is, omdat de afzonderlijke kenmerken (functiekracht, expertise, geloofwaardigheid, vertrouwen en gedeelde doelen) daar wel op duiden.

In de literatuur is op zich weinig bewijs te vinden voor de stelling dat het vermogen van werknemers om te veranderen het verandervermogen van de organisatie bepaalt. Maar, het bewijs dat er is, lijkt daarop te wijzen en is een van de bepalende elementen van de verandercapaciteit van de organisatie. Andere bepalende elementen zijn middelen als budgetten, tijd, externe expertise, leiderschap, structuren en systemen.

Of financiële prikkels een effectieve manier zijn om verandering te stimuleren en prestaties te verbeteren lijkt af te hangen van de beschreven omstandigheden. Die samenhang is sterk wanneer het gaat om kwantitatieve prestaties, oninteressante taken en extrinsieke motivatie. Maar bij interessante taken verslechteren de financiële incentives juist. Waarschijnlijk omdat daar de intrinsieke motivatie belangrijker is.

Op grond van de opgenomen empirische studies in het onderzoek bestaat er enige steun voor de stelling dat het veranderen van organisatiecultuur moeilijk en tijdrovend is. Vanuit theoretisch perspectief bezien en op basis van gezond verstand lijkt dit overduidelijk het geval te zijn, maar empirisch blijkt het veel lastiger vast te stellen te zijn. Dat komt met name omdat het begrip organisatiecultuur zoveel verschillende betekenissen heeft. Verder weten we exact hoe cultuur gerelateerd is aan daadwerkelijk gedrag.

### **Reflecties**

Het onderzoek van Ten Have c.s. is nuttig om niet bij voorbaat te gaan geloven in stellingen die algemeen geldig lijken te zijn, maar dat bij nader inzien niet zijn, of op een andere manier zijn dan verondersteld. Deze kritische houding kan de kwaliteit van het veranderingsmanagement verhogen. Wat het onderzoek verder laat zien is dat de algemene leiding van de organisatie en de verandermanagers tijd moeten nemen om de context van de werksituatie te leren kennen.

Wat voor soort werkzaamheden worden verricht (eenvoudig repeterend of complex en opdoemend), gaat het om complexe en/of eenvoudige werkzaamheden, in hoeverre is sprake van commitment, waar is de weerstand

## *Factsheet Over de zogenaamde uitgangspunten van verandermanagement*

voor verandering toe te herleiden, bij wie spelen ze het meest en waarom? Ook vragen over het organiseren van een leidende coalitie, de definiëring van de organisatiecultuur en de aangehaakte rol van het middelmanagement (how vragen op individueel niveau) bij het hogere management (why vragen op groepsniveau) dienen te worden onderzocht. Dit lijkt de meeste kans van slagen te hebben als die wordt ingezet volgens de lijn: visie ontwikkelen → doelen stellen → feedback leren geven.

Verder is de moeite waard om te bezien of de condities aanwezig zijn om werkelijk over te gaan op zelfsturende teams of dat gezocht moet worden naar andere vormen gedeelde sturing.