

'DENKEND AAN GEDRAGSVERANDERING ZIE IK ... EEN REALISTISCHER VERANDERVERHAAL'

Wouter ten Have, Steven ten Have, Lisa van Rossum en Sjoerd Segijn

EVIDENCE-BASED VERANDEREN

Gedragsverandering is een belangrijk onderwerp in organisaties die zich steeds moeten aanpassen, en des te meer voor managers en adviseurs die bij verandering een belangrijke rol spelen. De populaire managementliteratuur vertelt een verhaal over verandering dat op basis van wetenschappelijk onderzoek op onderdelen houdbaar is, maar op andere onderdelen onhoudbaar of uiterst twijfelachtig. Onderzoek naar achttien populaire assumpties over verandering vormt de opmaat tot een realistischer verhaal over gedragsverandering.

*Denkend aan Holland
zie ik breede rivieren
traag door oneindig
laagland gaan ...*

Velen zullen het begin kennen van het realistische gedicht 'Herinnering aan Holland' dat Hendrik Marsman in 1936 publiceerde en dat in 2000 werd gekozen tot het Nederlands 'Gedicht van de eeuw'. Zonder hoogmoedig te willen zijn, vroegen wij ons een aantal jaren geleden af hoe, 'denkend aan verandermanagement', een 'realistisch' verhaal daarover er zou uitzien. Aansluitend vroegen we ons af hoe herkenbaar en 'onmiskenbaar' dat verhaal zou zijn. En belangrijker nog: hoe houdbaar of 'waar' zouden zowel dat verhaal als de bestanddelen ervan zijn? Dat iets herkenbaar of aansprekend is, zegt immers nog niet dat het houdbaar, laat staan waar is. Dat verhaal, 'the story of change', zou als volgt kunnen luiden:

Gegeven het feit dat zeventig procent van alle veranderinitiatieven faalt, is er duidelijk behoefte aan een effectief professioneel

raamwerk voor het managen van verandering. Omdat het belangrijk is te weten waar we voor gaan en wat we willen realiseren, moet er een heldere visie zijn. Tevens moet er een 'sense of urgency' zijn om de verandering te voeden en mensen te motiveren. Leiders zijn cruciaal bij het implementeren van verandering en vertrouwen in hen is daarom essentieel. Bij het managen van verandering is een transformationele leiderschapsstijl effectiever dan een transactionele. Het vereist leiders met een sterke emotionele intelligentie. Steun van de direct leidinggevenden is een kritieke voorwaarde voor het succes van de verandering. Een leider kan het niet alleen; een sterke leidende coalitie is daarom noodzakelijk. Verder bepalen de capaciteiten van de medewerkers de verandercapaciteit van de organisatie. Participatie is de sleutel tot succesvolle verandering, maar weerstand tegen verandering is schadelijk. Een rechtvaardig proces is belangrijk voor het succesvol kunnen realiseren van de verandering. In de

kern draait het allemaal om gedrag. De organisatiecultuur kan ook een belangrijk middel zijn om de juiste prestaties te stimuleren, maar het is moeilijk en kost veel tijd om die te veranderen. Het stellen van doelen vormt, in combinatie met feedback, een krachtig instrument voor veranderleiders. Commitment van medewerkers is essentieel voor een succesvolle verandering en correleert bovendien positief met performance. Financiële impulsen zoals variabele beloning stimuleren de performance en zorgen voor verdere verbetering. Bij het realiseren van veranderingen presteren zelfsturende teams beter dan traditioneel aangestuurde teams (Ten Have e.a., 2016).

Dit verhaal is gebaseerd op achttien assumpties over gedragsverandering. Het is een ideaaltypisch en duidelijk verhaal gebaseerd op claims uit populaire managementboeken en van consultants. De selectie komt voort uit eerder onderzoek naar issues van managers bij verandering waar 262 managers – in 43 organisaties, waaronder Philips, DSM en een ministerie – zijn bevraagd (Ten Have e.a., 2009). Ten aanzien van managementboeken hebben we gebruik gemaakt van een idee en onderzoek van Lewis e.a. (2006). Hun aanpak hebben we gerepliceerd en gevolgd, zij het met een verschil: waar zij zich vooral richtten op communicatie bij organisatieverandering, ging het ons vooral om organisatieverandering als zodanig, een meer omvattend onderwerp. Er is een selectie gemaakt van 54 bestsellers relevant voor organisatieverandering en verandermanagement. Uit de top-100 van 2015 van bestsellers op het gebied van organisatieverandering en verandermanagement (uit een totaal van 17.559 door Amazon aangegeven boeken) zijn 23 boeken geselecteerd die vanuit het perspectief van managers en ‘practitioners’, zoals adviseurs, relevant zijn. De gehanteerde criteria waren: (1) focus op het hoe in plaats van het wat van de organisatieverandering; (2) geschreven vanuit een positie, claim of duidelijke opvattingen en assumpties in plaats van primair gericht op overzicht; (3) voorzien in advies en ‘guidance’ voor de praktijk (Ten Have e.a., 2016). De tijdsperiode en scope zijn daarna verder uitgebreid door een herbeoordeling van de selectie van Lewis e.a. (2006). Op basis hiervan zijn 31 boeken toe-

gevoegd en komt het totaal op 54 boeken (voor de complete lijst, zie Ten Have e.a., 2016).

Een team van vier onafhankelijke onderzoekers voerde een review uit op de boeken en markeerde assumpties en claims. Door middel van teamanalyse en consensuele validatie werd een lijst van 25 assumpties opgesteld, waarvan er achttien werden geselecteerd voor nadere beschouwing. Samen vormen deze assumpties de hiervoor weergegeven ‘story of change’.

BEPERKTE KENNIS VAN GEDRAGSVERANDERING

Het veranderen van gedrag en organisaties vormt de basis voor een internationale miljardenindustrie – onder andere zichtbaar in de populaire managementboeken, de opvattingen van toonaangevende consultancybedrijven (ook tot uitdrukking komend in hun dienstverlening), overtuigingen van goeroes, ideeën naar voren gebracht op congressen, etc. Te vrezen valt dat een substantieel deel van die industrie is gebaseerd op ideeën, assumpties, modellen of benaderingen die niet goed getest, onverantwoord en wellicht zelfs corrupt zijn, en die het niveau van kwakzalverij en placebo-effect niet ontstijgen. Een en ander dwingt ons tot nader onderzoek.¹ De beroemde Tichy luidde al meer dan dertig jaar geleden de noodklok:

‘De afgelopen twee decennia zijn er miljarden dollars uitgegeven aan management- en organisatieontwikkeling met de kennelijke bedoeling organisaties te veranderen. Voorbeelden zijn programma’s om management by objectives (MBO) in te voeren, programma’s voor organisatieontwikkeling, het managerial grid, leiderschapstraining, modellen voor strategische planning, en meer recentelijk kwaliteitscirkels. Bijna geen van deze inspanningen is gepaard gegaan met stelselmatische monitoring of beoordeling. Dit heeft ertoe geleid dat weliswaar de ene na de andere methode om organisaties te verbeteren komt en gaat, maar dat we intussen nauwelijks wijzer worden over wat wel en niet werkt, en waarom’ (Tichy, 1983, p. 363; eigen vertaling).

HET VERANDEREN VAN GEDRAG EN ORGANISATIES VORMT DE BASIS VOOR EEN INTERNATIONALE MILJARDENINDUSTRIE

Om het kaf van het koren te scheiden, hebben wij in ons onderzoek 'het verhaal' over verandering, gebaseerd op de achttien assumpties die in de praktijk blijkbaar aanslaan, op de snijtafel gelegd. Dit is gedaan met een 'Rapid Evidence Assessment' (REA): 'In dergelijke beoordelingen wordt een specifieke vraag onderzocht door middel van een methodologie waarmee de meest relevante onderzoeken worden geïdentificeerd en uitsluitend die studies worden geselecteerd die uitdrukkelijk voldoen aan criteria voor kwaliteit en relevantie, opgesteld door verscheidene onderzoekers (Higgins & Green, 2006; Petticrew & Robberts, 2006). In tegenstelling tot een gebruikelijk literatuuroverzicht, is een REA transparant, verifieerbaar, reproduceerbaar en derhalve minder 'biased' en relevanter' (Ten Have e.a., 2016, p. 62; eigen vertaling). Dit heeft geleid tot bevestiging dan wel weerlegging en wetenschappelijke twijfel die op zijn minst noopt tot voorzichtigheid en terughoudendheid in professie en praktijk. Sommige van de assumpties die in bestsellers als waarheid zijn gepresenteerd en door consultants en managers worden gehanteerd blijken houdbaar. Andere, niet minder populaire en invloedrijke, assumpties blijken twijfelachtig of ronduit onhoudbaar. Terughoudendheid is geboden bij interventies en modellen die op 'twijfelachtige' assumpties gebaseerd blijken. In de praktijk is er echter niet veel terughoudendheid zichtbaar. De door Tichy (1983) reeds beschreven miljardenindustrie is niet tot stand gekomen dankzij voorzichtigheid, twijfel en terughoudendheid. Integendeel. Tal van consultants transporteren een oplossing klakkeloos (soms ook schaamteloos) van de ene naar de andere sector, van de ene cultuur naar de andere. Alsof *one size fits all* ook voor organisaties geldt. Managementgoeroes en hun uitgevers passen voor nuance en kritische reflectie; zij verkopen eenvoudige oplossingen voor complexe problemen. Hetzelfde geldt voor 'succesverhalen' zoals die van Jack Welch en GE. 'Intuïtief aantrekkelijk' en 'veelbelovend' zijn belangrijker criteria dan 'houdbaarheid' en 'contextgevoeligheid'. Adviesconcepten en managementboeken laten dan ook sporen na in de praktijk. Mensen baseren vérgaande, ingrijpende beslissingen op inzichten die kwetstieus, contextafhankelijk of

IS ER WERKELIJK EEN URGENTIEBESEF NODIG OM EEN ORGANISATIE- VERANDERING TE REALISEREN?

gewoonweg onjuist zijn. Aangetekend moet worden dat we er blijkbaar niet in slagen om de beschikbare kennis in stelling te brengen die tegenwicht kan bieden.

Deze sporen, achtergelaten door succesauteurs en consultants, en kansrijk door onzekerheid en gebrek aan kennis bij de 'ontvangers', werden zichtbaar toen de achttien assumpties en hun juistheid of houdbaarheid werden getest bij 295 'practitioners', hoofdzakelijk ervaren managers (37 procent) en adviseurs (43 procent). Het onderzoek² laat zien dat veel mensen die actief zijn in de praktijk assumpties onderschrijven die niet worden ondersteund (of zelfs als onjuist of niet houdbaar kunnen worden gekwalificeerd) op basis van degelijk wetenschappelijk onderzoek. Zo is 80 procent van de respondenten het eens met de assumptie dat participatie de sleutel is tot succesvolle verandering. Wetenschappelijk onderzoek laat echter zien dat het onwaarschijnlijk is dat deze assumptie juist is. Het omgekeerde komt ook voor. Van de respondenten is 69 procent het oneens met de stelling dat financiële

beloningen effectief zijn om veranderingen te stimuleren en prestaties te verbeteren. Onderzoek toont juist aan dat financiële prikkels wel effectief zijn, vooral als het gaat om de kwantiteit van werk en werkzaamheden die op zichzelf niet of weinig motiverend zijn. Er zijn echter situaties waarin deze beloningen averechts werken

door verlies van intrinsieke motivatie. Een aantal met de assumpties omschreven succesfactoren voor verandering worden terecht door een overgrote meerderheid onderschreven, waaronder: een heldere visie (87 procent), vertrouwen in de leidinggevende (76 procent), steun van de direct leidinggevende (83 procent) en een invloedrijke leidende coalitie (75 procent).

'Denkend aan gedragsverandering' leven en werken waarschijnlijk vele managers en adviseurs aan de hand van een verhaal dat op belangrijke onderdelen niet klopt. Ze onderschrijven of verwerpen onterecht assumpties inzake gedragsverandering. Hun referentiekader, en de zekerheid waarmee ze dat (denken te mogen) hanteren, zijn op die onderdelen in tegenspraak met beschikbare wetenschappelijke kennis. Hun daarop gebaseerde interventies werken niet, leiden tot onnodige kosten, richten economische én sociaal-emotionele schade aan, en

staan betere interventies, zorgvuldige diagnoses en wel werkende oplossingen in de weg.

DE ACHTTIEN ASSUMPTIES WETENSCHAPPELIJK BEOORDEELD

In het onderzoek zijn de volgende achttien assumpties ten aanzien van organisatieverandering (gekozen op de eerder beschreven wijze) onderzocht, en dit heeft de volgende inzichten opgeleverd:

1. *Zeventig procent van alle veranderingen mislukt*

Wetenschappelijke inzichten onderschrijven deze stellingname niet. Ook wij (h)erkennen dat verandering lastig kan zijn, maar uit geen enkel betrouwbaar onderzoek blijkt dat veranderinitiatieven gedoemd zijn te mislukken. De oorsprong van de stelling valt overigens wel te verklaren. Het blijven herhalen en benadrukken ervan lijkt namelijk een *coping*-mechanisme te zijn voor managers met verantwoordelijkheid voor een organisatieverandering. Het is een 'winstwaarschuwing', waarmee men vooraf mogelijk falen, maar ook de inzet van consultants, kan legitimeren.

2. *Een heldere visie is essentieel voor succesvolle verandering*

Een heldere visie lijkt nodig voor succesvolle verandering. Wetenschappelijke inzichten wijzen in deze richting, hoewel de stevigheid daarvan te wensen over laat. Wanneer een visie voldoet aan de juiste eisen (zoals duidelijkheid over en vertrouwen in doelen; inspirerend; motiverend), dan draagt deze bij aan succesvolle realisatie van de verandering. Het duidelijk definiëren en communiceren van de visie en bijbehorende doelen is dan ook aan te bevelen tijdens het managen van verandering. Dit houdt niet in dat het resultaat van deze inspanningen per definitie het creëren van één gezamenlijke visie moet zijn. Medewerkers blijken hun eigen beeld vooral te vormen op grond van hun eigen ervaringen. De belangrijkste functie van een heldere visie lijkt te zitten in het prikkelen van mensen en beweging op gang krijgen.

3. *Zonder urgentiebesef veranderen mensen niet*

Wetenschappelijk onderzoek onderschrijft deze assumptie niet. Het lijkt er weliswaar op dat urgentie aanzet tot

ander gedrag en daarmee kan bijdragen aan verandering. Echter, wanneer de urgentie kunstmatig wordt gecreëerd, door een manager of consultant die bijvoorbeeld spreekt van een crisis, of wanneer medewerkers niet bij machte zijn tot het benodigde nieuwe gedrag te komen, leidt een en ander bij medewerkers vooral tot kortetermijndenken en streven naar lijfsbehoud.

4. *Vertrouwen in de leidinggevende is noodzakelijk voor succesvolle verandering*

Vertrouwen in de leidinggevende blijkt op basis van wetenschappelijke inzichten inderdaad een zeer belangrijke succesfactor voor verandering. Alhoewel het scheppen van vertrouwen geen eenrichtingsverkeer is, kan een leider wel invloed uitoefenen op zijn/haar eigen betrouwbaarheid. Dit kan bijvoorbeeld door authenticiteit en integriteit uit te dragen en door eerlijk te zijn over eigen competenties en tekortkomingen. Ook draagt het tonen van interesse in de medewerkers bij aan een grotere betrouwbaarheid en leidt dit op lange termijn tot betere inzichten.

5. *Bij het managen van verandering is een transformationele leiderschapsstijl effectiever dan een transactionele leiderschapsstijl*

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat transformationele leiders inderdaad positief kunnen bijdragen aan organisatieverandering. Het is echter niet zo dat zij hierin per definitie effectiever zijn dan transactionele leiders. De effectiviteit van de leiderschapsstijl hangt af van de aan de verandering gelieerde doelstellingen. Wanneer een groepsprestatie of creativiteit van medewerkers doorslaggevend zijn voor het succes van de verandering, is een transformationele leiderschapsstijl effectiever. Vormt de individuele productiviteit een cruciale succesfactor, dan is een transactionele stijl effectiever. In veel gevallen is een balans tussen beide stijlen nodig om succesvolle verandering te realiseren.

6. *Organisatieverandering vereist leidinggevendens met een hoge mate van emotionele intelligentie*

Op basis van wetenschappelijk onderzoek zijn veel vraagtekens te zetten bij deze stelling. Emotionele intelligentie is weliswaar (zwak) positief gerelateerd aan bijvoorbeeld werkprestaties en werkklimaat, maar de stelling dat een hoge mate ervan een vereiste is wordt niet onderschreven door onderzoeksresultaten. Inzetten op

leiders met een hoge mate van emotionele intelligentie lijkt daarmee geen revolutionaire oplossing in het realiseren van veranderprocessen. Tevens is het zeer de vraag of emotionele intelligentie te ontwikkelen is.

7. Steun van de direct leidinggevende is doorslaggevend voor het succes van verandering

Steun van de direct leidinggevende is volgens wetenschappelijke inzichten een belangrijke factor om betrokkenheid, tevredenheid en productiviteit onder medewerkers te vergroten. Vooral ten tijde van verandering voelen medewerkers zich veelal onzeker en is het verstandig om als leidinggevende aanspreekbaar te zijn, compassie te tonen en de tijd te nemen om naar medewerkers te luisteren en (waar mogelijk) hun inbreng te gebruiken.

8. Een invloedrijke leidende coalitie is nodig om verandering in de organisatie te realiseren

Het effect van een leidende coalitie om een verandering te realiseren is door de wetenschap in onvoldoende mate onderzocht. Tegelijkertijd lijkt het evident dat – afgaande op de door Kotter genoemde eigenschappen van een leidende coalitie – een dergelijk team met voldoende macht, geloofwaardigheid, expertise en sterke leiderschapsvaardigheden effectiever is bij het realiseren van een verandering dan één individu of een team dat deze eigenschappen ontbeert. Het concept laat zich in de praktijk echter lastig operationaliseren.

9. Het vermogen van medewerkers om te veranderen bepaalt de verandercapaciteit van een organisatie

Er is onvoldoende wetenschappelijke onderbouwing voor deze claim. Onderzoek onderschrijft echter wel het belang om te investeren in de capaciteiten van medewerkers, maar geeft ook aan dat middelen zoals geld, tijd en kennis en ook elementen zoals systemen, leiderschap en structuur in belangrijke mate de verandercapaciteit van een organisatie bepalen.

10. Participatie is de sleutel tot succesvolle verandering

Het veelvuldig uitgevoerde onderzoek naar de effecten van participatie geeft aanwijzingen dat deze aanname

ongegrond is. De wetenschappelijke inzichten laten zien dat participatie en succesvolle organisatieverandering zwak aan elkaar gerelateerd zijn. Daarentegen is wel bekend dat participatie managers en medewerkers in staat stelt kennis te delen, wat de kwaliteit van besluitvormingsprocessen ten goede komt. Wanneer participatie primair is gericht op het wegnemen van weerstand, lijkt het vooral op schijnparticipatie, met alle mogelijk negatieve gevolgen van dien.

11. Weerstand is schadelijk voor het succes van de verandering

Het wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van weerstand is schaars en methodologisch zwak. Niettemin zijn er resultaten van een mogelijk (laag) negatief effect op doelrealisatie, werktevredenheid en creatieve prestaties. Er is onvoldoende onderzoek dat onderschrijft dat weerstand als zodanig schadelijk is voor het succes van de verandering. Evident lijkt dat een extreme mate van weerstand (onderdelen van) de verandering kansloos maakt. Belangrijk is de vraag welke onderliggende factoren bepalend zijn bij weerstand en hoe hiermee kan worden omgegaan. In dat kader is het van belang dat een verandermanager weerstand beschouwt als een belangrijk signaal en zich vervolgens richt op het ontrafelen van de onderliggende factoren die weerstand kunnen veroorzaken (zoals gebrek aan vertrouwen in de leider, lage tevredenheid en lage betrokkenheid).

12. Een rechtvaardig veranderproces is belangrijk voor succesvolle verandering

Deze stelling wordt onderschreven door wetenschappelijk onderzoek. Een rechtvaardig veranderproces wordt gezien als een proces dat consistent, accuraat, onbevooroordeeld en open wordt doorlopen, en heeft voornamelijk effect op de mate van acceptatie van en betrokkenheid bij

de verandering. Door gebrek aan tijd of middelen kan het zijn dat het doorlopen van een rechtvaardig proces wordt belemmerd, bijvoorbeeld door belangen van stakeholders. Dan is het verstandig als verandermanager transparant te zijn over het afwijken van een in essentie rechtvaardig proces, door gemaakte keuzen toe te lichten en in perspectief te plaatsen.

OM HET KAF VAN HET
KOREN TE SCHEIDEN
ZIJN ACHTTIEN
ASSUMPTIES UIT
DE BESTSELLER-
LITERATUUR OP DE
SNIJTAFEL GELEGD

13. *Het veranderen van de organisatiecultuur neemt veel tijd in beslag en is ingewikkeld*

Vanuit de vele theorieën over cultuur, logica en intuïtie lijkt de stelling evident. Het wordt echter licht onderschreven door het schaarse empirische onderzoek. Dit lijkt te worden veroorzaakt doordat de stelling moeilijk hard te maken is, mede omdat organisatiecultuur een lastig en veelzijdig construct is. Een potentieel gevaar is dat managers zich bij problemen verschuilen achter het construct 'organisatiecultuur' en de situatie verder niet proberen te analyseren (lees: op zoek gaan naar onderliggende gedragspatronen en problemen). Gedrag als onderdeel van cultuur kan immers worden veranderd door middel van doelgerichte interventies. Het is echter nog onduidelijk of door middel van gedragsverandering ook de organisatiecultuur wordt veranderd.

14. *De organisatiecultuur is gerelateerd aan de performance van een organisatie*

Diverse onderzoeken laten zien dat de organisatiecultuur een effect heeft op tal van belangrijke prestatie-indicatoren. Op basis van deze onderzoeken is het echter niet mogelijk om een eenduidige conclusie te trekken over het effect van organisatiecultuur op de performance van de organisatie in zijn algemeenheid. Er lijkt in de literatuur geen overeenstemming te bestaan over wat cultuur precies is. Zelfs wanneer dezelfde definitie wordt gehanteerd en dezelfde cultuurtypen worden onderscheiden, wordt het construct in verschillende onderzoeken op heel uiteenlopende manieren geoperationaliseerd. Nog fundamenteeler is de vraag hoe een abstracte notie als organisatiecultuur überhaupt effect sorteert op concreet gedrag en prestatie. Zonder specifiek te duiden om welke concrete gedragingen het gaat, en hoe die in relatie staan tot de gewenste uitkomsten, kan een manager hier in de praktijk weinig mee. Het verdient daarom aanbeveling voor managers om geen genoegen te nemen met generalisaties en abstracties onder de noemer van cultuur, maar om te doorgronden wat mensen werkelijk doen en hoe dat bijdraagt aan gewenste uitkomsten.

OM HET KAF VAN HET KOREN TE SCHEIDEN ZIJN ACHTTIEN ASSUMPTIES UIT DE BESTSELLER- LITERATUUR OP DE SNIJTAFEL GELEGD

15. *Het stellen van doelen, gecombineerd met het geven van (tussentijdse) feedback daarop, is een krachtig instrument voor leidinggevend in verandering*

Op basis van wetenschappelijk onderzoek kan worden gesteld dat deze aanname zeer waarschijnlijk juist is.

Het stellen van specifieke, meetbare, acceptabele, realistische en tijdsgebonden doelen draagt bij aan betere prestaties. In deze gevallen is het van belang dat regelmatig feedback wordt gegeven, zowel op het proces als op de daadwerkelijke (tussentijdse) resultaten. Het is van belang dat deze feedback zich richt op (het beter uitvoeren van) de taak of het werk, omdat feedback gericht op het

algehele functioneren van de medewerker hem of haar kan afleiden van het feitelijke werk.

16. *Commitment aan de verandering is essentieel voor de succesvolle realisatie hiervan*

Commitment aan de verandering kan, volgens wetenschappelijke inzichten, belangrijk zijn voor een succesvolle realisatie. Wanneer medewerkers zich committeren aan veranderdoelstellingen, zullen zij immers ook eerder geneigd zijn bij te dragen aan activiteiten gelieerd aan de verandering. Tegelijkertijd wordt onderschreven dat deze commitment geen garantie is voor een succesvolle verandering. Andere factoren, zoals vertrouwen in de leider en steun van/aan management, lijken belangrijker te zijn.

17. *Financiële beloningen zijn effectief om veranderingen te stimuleren en om prestaties te verbeteren*

Volgens wetenschappelijk onderzoek zijn financiële beloningen een effectief instrument om medewerkers te motiveren en hun prestaties te verbeteren. Daarbij is het echter van belang goed te kijken naar de context van de verandering. Beloningen die direct zijn verbonden aan een afgebakend resultaat (zoals provisie) lijken vooral effectief als medewerkers minder interessante taken uitvoeren en worden beoordeeld op kwantiteit. Deze 'directe' beloningen hebben echter een negatief effect op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Voor intrinsiek gemotiveerde medewerkers die voornamelijk worden beoordeeld op kwaliteit, lijken beloningen in de vorm

van bijvoorbeeld een opleiding (indirecte beloning) een beter instrument. Ten slotte wordt onderschreven dat bij het vergroten van een teamprestatie de beloning niet evenredig moet worden verdeeld onder teamleden, want dit kan de individuele motivatie schenden.

18. Zelfsturende teams presteren beter bij het realiseren van verandering dan traditioneel georganiseerde teams

Deze stelling wordt niet ondersteund door wetenschappelijk onderzoek. Om deze assumptie te toetsen, is het tot op heden uitgevoerde onderzoek ontoereikend, mede omdat het begrip 'zelfsturing' nog redelijk jong is. Wel kan worden gesteld dat contextuele factoren een grote rol spelen in het succes van zelfsturende teams. Vooral in organisaties met een hoge mate van hiërarchie, regelgeving en procedures, lijken zelfsturende teams minder goed te presteren. In hightech-bedrijven waar innovatie een belangrijke rol speelt, lijken zelfsturende teams beter te werken.

NAAR EEN REALISTISCHER VERHAAL OVER GEDRAGSVERANDERING

De achttien wetenschappelijk onderzochte assumpties leiden tot een meer realistische 'story of change' – een beter en juister verhaal dan het verhaal gebaseerd op de meer dan vijftig populaire managementboeken over organisatieverandering en gedrag. Beter en juister betekent echter niet gemakkelijker en ook niet korter. Precisering en nuanceren leiden tot een langer verhaal. Bovendien is het nieuwe verhaal ook niet af, en komt het waarschijnlijk nooit af. Maar het kan wel steeds beter en zelfs ronder worden indien in de toekomst nieuwe en nog betere wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen hun plek krijgen:

De overtuiging dat zeventig procent van alle veranderinitiatieven mislukt, is een slecht onderbouwd en 'vals' uitgangspunt. De veronderstelling dat veranderinitiatieven een hoog risico op mislukking hebben, is misleidend en kan schadelijk zijn. Dit kan het veranderproces ernstig belemmeren doordat er onzekerheid wordt gecreëerd, innovaties blokkeren en het noodzakelijke leerproces negatief wordt beïnvloed. Bovendien kan deze breed gedeelde overtuiging de basis zijn voor negatieve 'self-fulfilling prophecies'.

Mensen hebben bij verandering behoefte aan een gevoel van richting: een visie, missie, doel of een 'droom' die inspireert en helpt om te gaan met angst en onzekerheid. Veranderinitiatieven starten om uiteenlopende redenen: zelfverkozen, opgelegd of geforceerd, vanuit eigen ambitie of crisis. Een 'sense of urgency' is geen noodzakelijke voorwaarde voor succesvol veranderen. Managers moeten geen kunstmatige crisis of noodzaak creëren als middel om verandering te forceren.

Vertrouwen in leiders is wel degelijk een cruciale voorwaarde voor het succesvol realiseren van verandering. Welke leiderstijl het meest effectief is bij verandering, hangt af van het soort verandering en de specifieke context. Zo kunnen zowel een transformationele als een transactionele stijl (of een combinatie van beide stijlen) passend en effectief zijn. Emotionele intelligentie heeft invloed op zowel performance als de werkomgeving en kan daardoor positief bijdragen aan veranderprocessen. Emotionele intelligentie als zodanig voorziet echter niet in een revolutionaire benadering voor het veranderen van organisaties en mensen. Steun van direct leidinggevend is daarentegen wel een kritieke voorwaarde voor het succes van de verandering.

Bij het leiden van verandering is het belangrijk te weten welke kenmerken bijdragen aan performance en daarom moeten worden ingebed in bijvoorbeeld een leidende coalitie of een sterk leiderschapsteam. Om de vereiste verandercapaciteit op te bouwen, moeten zowel medewerkers als de organisatiecapaciteiten worden ontwikkeld. Belangrijke 'hefbomen' daarbij zijn de strategie, structuur, systemen en de purpose, sociale en samenwerkingsprocessen en de mensen zelf. Deze 'hefbomen' moeten in goede samenhang vorm krijgen.

Participatie kan in bepaalde situaties en veranderprocessen helpen, maar is niet de sleutel tot succesvolle verandering. Er moet nadrukkelijk aandacht zijn voor het begrijpen van weerstand tegen verandering gezien de negatieve invloed die de onderliggende factoren kunnen hebben op bijvoorbeeld doelrealisatie, arbeidssatisfactie en creatieve prestaties. Een 'fair change process' is belangrijk voor het succesvol realiseren van verandering omdat procedurele rechtvaardigheid als onderdeel daarvan positieve invloed heeft op organisatieresultaten. Organisatiecultuur, en de relatie ervan met verandering en performance, heeft intuïtief aantrekkingskracht. Desalniettemin is het een problematisch concept. Gebruikers van het concept 'cultuur' lopen het risico verward te raken in metaforische omschrijvingen met schadelijke stereotypingen als mogelijk gevolg. Dit kan de noodzakelijke goede analyse en de daarop te baseren oplossingen in de weg staan.

Het combineren van ‘goal setting’ en feedback is een krachtig middel dat veranderleiders kunnen inzetten om het gedrag van medewerkers te veranderen. Verschillende financiële beloningen kunnen worden benut om motivatie en performance te stimuleren. Daarbij is het essentieel dat managers een scherp beeld hebben van het gewenste gedrag en van de verschillende methoden om dat gedrag te stimuleren, dit gezien de schadelijke gevolgen die een financiële beloning kan hebben op intrinsieke motivatie. Het commitment van medewerkers, dat verschillend de vormen kan hebben en aannemen, is een kritieke factor in veranderprocessen en is positief gerelateerd aan performance.

De huidige populariteit van zelfsturende teams wordt niet gerechtvaardigd door de beschikbare wetenschappelijke ‘evidence’. De keuze voor het invoeren van zelfsturende teams als middel om te veranderen mag daarom geen vanzelfsprekende zijn, maar vraagt om zorgvuldige afweging.

Ons onderzoek heeft met behulp van de wetenschappelijke inzichten en met dank aan de populaire literatuur over gedragsverandering een rijke set inzichten opgeleverd. Deze helpt bij het vormgeven en toepassen van ‘beter’ en ‘juister’ verandermanagement. Maar zij dwingt ook prudentie, precisie en een continu onderzoekende houding af, als reisgenoot van de handelingsdwang waarmee managers (en hun adviseurs) te maken hebben. Er zijn achttien assumpties onderzocht; er is wat bereikt. Maar de reis gaat voort, met verdere reflecties op het nu afgeronde onderzoek, ongetwijfeld met nieuwe inzichten uit de wetenschap en praktijk. Er staat wat, het nodige zal nog volgen.

*Denkend aan verandermanagement
zien wij beschikbare wetenschappelijke kennis
vertaald in een realistischer verhaal
breed door ons
vakgebied stromen ...*

Noten

1. Een recente systematische review richtte zich op de vraag in hoeverre in de afgelopen dertig jaar de assumpties en uitgangspunten van verandermanagement zijn gebaseerd op solide, convergente ‘evidence’; in het bijzonder wetenschappelijke ‘evidence’ (Barends e.a., 2013). Het assessment van 563 geselecteerde studies laat zien dat ‘one-shot studies’ met een lage interne validiteit de boventoon voeren; replicatie-onderzoeken blijken zeer zeldzaam. De wetenschap lijkt geen soelaas te bieden. Wel leveren managementboeken vaak aannames op inzake

meer specifieke onderwerpen binnen het vakgebied, zoals participatie en emotionele intelligentie. Deze openen de deur naar meer specifieke onderzoeken op het gebied van gedragsverandering.

2. TEN HAVE Change Management, 2016.

Literatuur

Barends, E., B. Janssen, W.D. ten Have & S. ten Have (2013). Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have? *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), pp. 5-27.

Higgins, J.P.T. & S. Green (2006). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*, 4.2.6, <http://community.cochrane.org/sites/default/files/uploads/Handbook4.2.6Sep2006.pdf> (geraadpleegd 1.9.2015).

Lewis, L.K., A.M. Schmisser, K.K. Stephens & K.E. Weir (2006). Advice on communicating during organizational change: the content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113-137.

TEN HAVE Change Management (2016). *Verandering van gedrag en organisaties in de praktijk – hoe beoordelen practitioners invloedrijke assumpties?* Onderzoeksrapportage, augustus. Utrecht: TEN HAVE Change Management.

Ten Have, S., W.D. ten Have, A.B. Huijsmans & M. Otto (2016). *Reconsidering Change Management – Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice*. New York, NY: Routledge.

Ten Have, S., W.D. ten Have & B. Janssen (2009). *Het veranderboek – 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf.

Tichy, N.M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Over de auteurs

Prof. dr. W.D ten Have is hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en partner bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. mr. S. ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en partner bij TEN HAVE Change Management. L. van Rossum MSc is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. S. Segijn MSc is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management.

