

IN DE BOEKEN

RECENSIE - VERANDERMANAGEMENT VERANDERD

Sjors van Leeuwen

In *Verandermanagement veranderd* gaan de auteurs, allen organisatieadviseur bij Ten Have change management, op zoek naar hard wetenschappelijk bewijs voor een achttiental aannames die ten grondslag liggen aan populaire veranderinterventies. In hoeverre blijven veel gebezigde veranderideeën overeind op basis van gedegen onderzoek naar de resultaten?

Het boek laat goed zien hoe lastig het is om veranderideeën wetenschappelijk te toetsen. Er zijn maar weinig onderzoeken voorhanden die uitgaan van een gerandomiseerde steekproef, controlegroep en voor- en na-meting. Ook zijn veranderbegrippen vaak containerbegrippen (denk aan 'cultuur' of 'participatie') en hangt de effectiviteit van de meeste veranderideeën sterk af van de organisatiecontext, waarvan er geen twee exact hetzelfde zijn; je vergelijkt al snel appels met peren, met verkeerde conclusies tot gevolg. De auteurs kiezen hun woorden dan ook voorzichtig. Zo schrijven zij over de invloed van participatie op het succes van een organisatieverandering bijvoorbeeld dat gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek daarvoor 'geen solide steun (biedt)' en dat 'de mate van waarschijnlijkheid van deze stelling laag is'.

Nu is het wat kort door de bocht om te stellen dat een managementtheorie enkel waardevol is indien de werking ervan wetenschappelijk kan worden bewezen. Het gebruik van managementideeën kan ook 'bijvangst' opleveren, zoals Stefan Heusinkveld al opmerkte in *De managementideënfabriek*. En Albert Einstein zei ooit: 'Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.' Een organisatie is een sociaal systeem. Meten wat écht invloed heeft en

telt is dan best lastig, zoals ook dit boek laat zien. Dat geldt niet alleen in managementland. In de jeugdzorg, bijvoorbeeld, verdient volgens wetenschappers maximaal vijf procent van de interventies het predicaat 'evidence-based'. Het is nu eenmaal moeilijk groepen van voldoende omvang samen te stellen met deelnemers met precies dezelfde problematiek. De auteurs van *Verandermanagement veranderd* spreken dan ook van 'best available evidence' en houden nadrukkelijk rekening met de context en eigen praktijkervaringen.

Verandermanagement veranderd is zo'n boek dat niet mag ontbreken in de gereedschapskist van 'verandermanagers'. Het is niet hip of baanbrekend, maar biedt goed onderbouwd inzicht in welke veranderideeën (een beetje) hout snijden, en welke (helemaal) niet of slechts nauwelijks. Tot de laatste categorie behoort ook de populaire uitspraak dat 'zeventig tot tachtig procent' van alle verandertrajecten mislukt. 'Geen wetenschappelijke ondersteuning', luidt het oordeel. Wie het echte percentage weet, mag zich melden.

Sjors van Leeuwen is zelfstandig adviseur op het gebied van klantgericht ondernemen (CRM), strategie en marketing, publiceerde verscheidene boeken (waaronder CRM in de praktijk en Wendbare strategie op een A4), en is initiatiefnemer van Zorgmarketingplatform, een kennisplatform voor marketing in de zorg.

**VERANDERMANAGEMENT VERANDERD -
18 POPULAIRE VERANDERIDEEËN GETOETST**
WOUTER TEN HAVE, ANNE-BREGJE HUIJSMANS, MAARTEN
OTTO, STEVEN TEN HAVE
BOOM UITGEVERS AMSTERDAM, 1E DRUK, 2018
PAPERBACK, 272 BLZ., 9789024421176, € 27,50



IN DE BOEKEN



STRATEGIE

OLIFANTEN LATEN VLIEGEN - RADICALE INNOVATIE IN ORGANISATIES

STEVEN HOFFMAN
GEBONDEN, 320 BLZ.,
SCRIPTUM, 1E DRUK, 2018
9789463190947
€ 32,50

In *Olifanten laten vliegen* laat Steven S. Hoffman zien hoe zowel succesvolle startups als gevestigde ondernemingen te werk gaan om nieuwe producten en diensten op de markt te brengen. Ook geeft hij antwoorden op cruciale vragen voor iedere innovator – zowel startups als vernieuwers in bestaande organisaties. Bijvoorbeeld: Waarom lopen sommige van de slimste ondernemingen vast in het innovatieproces? Hoe kan een innovatieteam het beste worden gestructureerd? Wie moeten er in die teams zitten? En wat moeten zij kunnen?



ORGANISATIE

DE HIGH PERFORMANCE OVERHEIDSORGANISATIE

PAUL-JAN LINKER, ANDRÉ DE WAAL
GEBONDEN, 240 BLZ.,
VAN DUUREN MANAGEMENT, 1E DRUK,
2019
9789089654274
€ 34,99

Een HPOO is een organisatie die langere tijd significant meer publieke waarde realiseert dan andere organisaties. Ambtenaren in een HPOO verbeteren continu hun werk, omdat er duidelijke voorwaarden voor verbeteringen gesteld zijn. Gezonde druk en een open stand zorgen ervoor dat sterke coachende leiders en flexibele en veerkrachtige medewerkers aandacht hebben voor elkaar, het gesprek beter voeren, en elkaar en anderen betrekken bij veranderingen. Dit boek legt uit hoe je je organisatie kunt transformeren naar een HPOO.



LEIDERSCHAP

DE KRACHT VAN ORGANISCH LEIDERSCHAP

RONALD VAN DER MOLEN
GEBONDEN, 320 BLZ.,
MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2018
9789462762794
€ 31,90

Organisatieadviseur en leiderschapscoach Ronald van der Molen beschrijft in dit boek hoe je leiding geeft aan een transitie naar autonomie en bevologenheid en hoe dit jou als leidinggevende verandert. Aan de hand van vijf fasen en tien inspirerende grondbeginselen neemt Van der Molen je mee in wat medewerkers vandaag de dag nodig hebben om te floreren. Je ontdekt hoe je het leiderschap in andere mensen kunt aanwakkeren – want de belangrijkste taak van een leider is om meer leiders tot ontwikkeling te brengen.



MENSEN

LEF

WESSEL BERKMAN, DENNIS MENSINK,
VALENTIJN VAN DER BURG
GEBONDEN, 275 BLZ.,
MEDIATIC DCR, 1E DRUK, 2018
9789082943207
€ 34,95

Wat doen meer dan 20 super-ondernemers als Pieter Zwart (Coolblue), Michiel Muller (Picnic, Tango en RouteMobiel), Atilay Uslu (Corendon), Frits van Eerd (Jumbo), Raymond Cloosterman (Rituals), Hugo de Koning (YoungCapital) en Bas van der Veldt (AFAS) anders dan anderen? Hoe lukt het een ondernemer om veel sneller te groeien dan de concurrentie? En hoe word je een marktverstoorder, die de rest van de markt het nakijken geeft? Wessel Berkman, Dennis Mensink en Valentijn van der Burg legden de verhalen van de snelste groeiers van Nederland vast.



ORGANISATIE

JA ZEGGEN JA DOEN - ORGANISATIEVERANDERING VAN BINNENUIT

JUDITH WEBBER, HILKO DE BOER
PAPERBACK, 192 BLZ.
BOOM UITGEVERS AMSTERDAM,
1E DRUK, 2018
9789024423569
€ 23,50

Verandering is constant aanwezig. Dat merk je op de werkvloer en in je persoonlijke leven. Maar waarom is er dan zo veel weerstand tegen? Waarom zeggen mensen JA en doen ze NEE? En nog interessanter: wat kun je daaraan doen, als leidinggevende?

Dit boek vertelt op een luchtige manier hoe je naar JA zeggen en JA doen komt. De auteurs zoeken de oplossing niet in systemen en structuren, maar in mensen. Uitgangspunt: kijk eerst in de spiegel als je jezelf en een ander

in beweging wilt brengen. Kom los van het voldoen aan verwachtingen, ontdek hoe je mensen aansteekt en voorkom dat het vuurtje dooft. Een verandering slaagt wanneer mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om mee te bewegen, als het hun iets brengt én als ze er iets aan kunnen bijdragen. Want ieder mens wil van toegevoegde waarde zijn!

IN DE BOEKEN

VERANDERMAGEMENT VERANDERD

Steven ten Have

Op het gebied van management en organisatie bestaat een opmerkelijke kloof tussen wetenschap en praktijk. Hoogopgeleide, ervaren managers zijn vaak niet (of onvoldoende) op de hoogte van wetenschappelijk inzichten en onderzoeken die relevant zijn voor de beslissingen die zij moeten nemen. Ze lijken in plaats daarvan vaak meer te vertrouwen op 'best practices' of dat wat gewoonweg 'goed voelt'. Deze kloof wordt deels veroorzaakt door de manier waarop managers worden opgeleid. In niet meer dan een kwart van de MBA-opleidingen wordt gebruik gemaakt van wetenschappelijke 'evidence' in welke vorm dan ook. Het gevolg is dat veel managementprofessionals niet beschikken over de geestelijke bagage om populaire managementconcepten, zoals 'agile werken', zelfsturende teams of transformationeel leiderschap, te beoordelen en er een keuze uit te maken.

Voor al op het gebied van verandermanagement lijkt de kloof tussen wetenschap en praktijk groot. Bij veranderingsinitiatieven laten managers en adviseurs zich vaak leiden door populaire managementideeën en niet getoetste aannames. Vaak ontbreekt een goede onderbouwing voor de gekozen aanpak, of is er zelfs wetenschappelijke kennis die in een andere richting wijst.

In ons boek *Verandermanagement veranderd* toetsen we daarom achttien populaire en in de praktijk vaak gehanteerde opvattingen inzake verandermanage-

ment: de boodschappen van tientallen populaire managementboeken over management en verandering, en het veranderverhaal dat deze boeken vertellen. Wat is de beschikbare 'evidence' ervoor?

Door veranderkunde en veranderpraktijk op deze manier te 'ijken' en te 'voeden' met wetenschap, willen we een kritisch licht laten schijnen over de 'veranderindustrie' en alle concepten, modellen en filosofieën die deze voortbrengt, van zelfsturende teams en het 'nieuwe werken' tot transformationeel leiderschap en emotionele intelligentie. Aan deze ideeën en producten liggen allerlei opvattingen en aannames ten grondslag. Dat soort stellingen wilden we toetsen 'op het aambeeld' van de wetenschap: houden ze stand? Onze conclusie, heel snel en kort: sommige wel, andere niet.

We onderzochten bijvoorbeeld de volgende stellingen: 'een duidelijke visie is essentieel voor succesvolle verandering', 'doelen stellen gecombineerd met feedback is een krachtig instrument voor veranderleiders', 'zonder gevoel van urgentie veranderen mensen niet', en 'zeventig procent van alle veranderinitiatieven mislukt'. Voor de eerste twee blijkt er een behoorlijke mate van ondersteunende evidence te zijn, voor de laatste twee niet. Zo 'zwart-wit' ligt het echter niet bij alle onderzochte stellingen. Neem de volgende twee onderzochte aannames: 'bij het managen van verandering is een transformationele leiderschapsstijl effectiever dan een transactionele leiderschapsstijl', en 'zelfsturende teams presteren beter bij het realiseren van verandering dan conventioneel aangestuurde teams'. Voor deze twee stellingen is er goed onderzoek gevonden,



maar de evidence leidt tot een genuanceerd en gedifferentieerd oordeel in de categorie ‘het hangt ervan af’. Wat beter werkt – hetzij transformationeel dan wel transactioneel leiderschap, hetzij zelfsturing dan wel de tegenhanger daarvan – hangt steeds af van de gegeven situatie en van factoren als de complexiteit van de taak of veranderopdracht.

Verandering is niet weg te denken uit organisaties. Daarom is het belangrijk om verandertrajecten goed vorm te geven en uit te voeren. Dat vergt kennis van zaken en zorgvuldigheid. Klakkeloos de adviezen van managementgoeroes opvolgen is onverstandig, vaak niet effectief, en niet zelden zelfs schadelijk. In de wereld van organisaties en verandering lijkt de populariteit van bepaalde concepten omgekeerd evenredig te zijn aan de wetenschappelijke onderbouwing ervan. Het lijkt aannemelijk dat dit een belangrijke reden vormt voor de mislukking, tekortkoming of schade van verandertrajecten en interventies in organisaties.

Met *Verandermanagement veranderd* proberen we de kloof tussen wetenschap en praktijk wat smaller te maken. Met onze toetsing van relevante onderwerpen als leiderschap, participatie, communicatie en cultuur, en daaraan gekoppelde populaire opvattingen, bieden we een nieuw, geïkt veranderverhaal. Veranderkunde heeft baat bij ‘evidence’ en een kritische blik. ‘Evidence’ maakt duidelijk wat onderbouwd is en werkt, en wat (nog) niet. Het maakt ons niet alleen wijzer, maar ook bewuster. Soms is niet duidelijk of iets klopt of niet, en is voorzichtigheid geboden, als onderdeel van een professionele en verantwoordelijke houding. Met onze

selectie en beoordeling van de achttien aannames willen we de weg inslaan naar een compleet en zuiver, genuanceerd en prudent referentiekader voor de wetenschap en praktijk van verandermanagement. Ons boek is een ‘tussenstand’, een tussenstop tijdens een reis die voortgaat. Het veranderverhaal is onderbouwd, maar ook open en dynamisch. Elke dag verschijnt er nieuw onderzoek, er zijn meer relevante stellingen te onderzoeken dan louter de achttien die wij behandelen in ons boek, en de praktijk gaat ook voort!

Steven ten Have is partner van TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.