

WOUTER TEN HAVE, ANNE-BREGJE HUIJSMANS,
MAARTEN OTTO EN STEVEN TEN HAVE

VERANDER MANAGEMENT

VERANDERD

VEARNDERD

VERADENRD

VREERANDERD

DERANDERD

RVENDRAED

EVIDENCE-
BASED

PREVIEW

Boom

VERANDER MANAGEMENT VERANDERD

18 kernideeën over
veranderen getoetst

WOUTER TEN HAVE
ANNE-BREGJE HUIJSMANS
MAARTEN OTTO
STEVEN TEN HAVE

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Wouter ten Have,
Anne-Bregje Huijsmans, Maarten Otto en Steven ten Have, 2018

Omslag: Bas Smidt, Den Haag
Binnenwerk: Prepress Media Groep, Zeist
Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen
ISBN 9789024421176
NUR: 801

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



INHOUD

VOORWOORD 9

OVERZICHT VAN DEGENEN DIE HEBBEN BIJGEDRAGEN 11

PROLOOG: HET VERANDERVERHAAL 13

HOOFDSTUK 1 INLEIDING 15

Wat is evidence-based (verander)management? 18

Waarom dit boek? 21

Aanpak en werkwijze 22

De opzet van dit boek 26

HOOFDSTUK 2 KAF VAN HET KOREN 27

Het probleem met eminentie (eminence) 27

Waarom is voorzienigheid (providence)
soms twijfelachtig? 31

Waarom wordt er vaak zo veel waarde gehecht
aan modieuze ideeën? 35

De uitdaging van het management	37
De rol van business schools	39
De rol van consultants	40
Is verandermanagement ‘volwassen’ aan het worden?	42

HOOFDSTUK 3

HET VERANDERVERHAAL ONDERZOCHT 45

Inleiding 45

1. *‘Zeventig procent van alle veranderinitiatieven mislukt’* 46
2. *‘Een duidelijke visie is essentieel voor succesvolle verandering’* 52
3. *‘Zonder gevoel van urgentie veranderen mensen niet’* 61
4. *‘Vertrouwen in de leider is noodzakelijk voor succesvolle verandering’* 70
5. *‘Bij het managen van verandering is een transformationele leiderschapsstijl effectiever dan een transactionele leiderschapsstijl’* 78
6. *‘Organisatieverandering vereist leiders met een hoge emotionele intelligentie’* 88
7. *‘Steun van leidinggevendenden is cruciaal voor het welslagen van de verandering’* 95
8. *‘Om verandering in organisaties te realiseren, is een sterke, leidende coalitie nodig’* 105
9. *‘Het vermogen van werknemers om te veranderen bepaalt het verandervermogen van de organisatie’* 113
10. *‘Participatie is cruciaal voor succesvolle verandering’* 123
11. *‘Weerstand is schadelijk voor het slagen van het veranderproces’* 130
12. *‘Een eerlijk veranderproces is belangrijk voor succesvolle verandering’* 138
13. *‘Het is lastig en tijdrovend om de organisatiecultuur te veranderen’** 153
14. *‘De organisatiecultuur is gerelateerd aan prestaties’** 166
15. *‘Doelen stellen gecombineerd met feedback is een krachtige instrument voor veranderleiders’* 177

16. *‘Commitment is een essentiële component van een succesvolle verandering’* 186
17. *‘Financiële prikkels zijn een effectieve manier om verandering te stimuleren en prestaties te verbeteren’* 196
18. *‘Zelfsturende teams presteren beter bij het realiseren van verandering dan conventioneel aangestuurde teams’* 204

HOOFDSTUK 4
VERANDERMANAGEMENT HERZIEN 215

EPILOOG
HET NIEUWE VERANDERVERHAAL 223

BIJLAGE I
OVERZICHT VAN DE ONDERZOEKERS PER STELLING 227

BIJLAGE II
GEREVIEWDE BOEKEN EN HOOFDSTUKKEN 229

BIJLAGE III
OVER DE AUTERS 235

BIJLAGE IV
AANPAK VAN HET ONDERZOEK 237

BIJLAGE V
LITERATUURLIJST 239



PROLOOG

HET VERANDERVERHAAL

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 waarvoor te gaan en wat te realiseren, moet er een heldere visie zijn. Ook moet er een gevoel van urgentie zijn om een verandering te voeden en werknemers te motiveren. Leaders zijn cruciaal bij het implementeren van verandering; vertrouwen in hen is daarom essentieel. Bij het managen van verandering is een transformationele leiderschapsstijl effectiever dan een transactionele. Dat vereist leiders met een sterk ontwikkelde emotionele intelligentie. Steun van direct leidinggevendenden is een essentiële voorwaarde voor het succes van een verandering. Een leider kan het niet alleen; een sterke leidende coalitie is daarom noodzakelijk.

Verder bepalen de capaciteiten van medewerkers de verandercapaciteit van een organisatie. Participatie is de sleutel tot succesvolle verandering, weerstand tegen verandering is juist schadelijk; een rechtvaardig proces is belangrijk voor het succesvol kunnen realiseren van een verandering.

In de kern draait het allemaal om gedrag. De organisatiecultuur kan eveneens een belangrijk middel zijn om juiste prestaties te stimuleren, maar het is moeilijk en tijdrovend om die te veranderen. Het stellen van doelen vormt, in combinatie met het geven van feedback, een krachtig instrument voor veranderleiders.

Commitment van medewerkers is essentieel voor een succesvolle

verandering en hangt positief samen met prestaties. Financiële impulsen zoals variabele beloning zijn effectief om prestaties te stimuleren en te verbeteren. Zelfsturende teams presteren beter wat betreft het realiseren van veranderingen dan traditioneel aangestuurde teams.



HOOFDSTUK 1

INLEIDING

'De afgelopen twee decennia hebben we miljarden dollars verspild aan management- en organisatieontwikkelingsactiviteiten die ontwikkeld zijn om organisaties te veranderen. Het gaat daarbij om programma's voor de introductie van management by objectives (MBO), organisatieontwikkeling, het managerial grid, leiderschapstraining, modellen voor strategische planning en, meer recent, kwaliteitscirkels. Bijna geen van deze inspanningen gaat gepaard met systematische controle of evaluatie, in welke vorm dan ook. Het resultaat is een beklagenswaardige situatie, waarin het komen en gaan van nieuwe verbeterinitiatieven geassocieerd wordt met een beperkt begrip van wat wel en niet werkt, en waarom.'

(Tichy, 1983, p. 363).

15

De populaire managementliteratuur – een internationale miljarden-industrie – vertelt een verhaal over gedrags- en organisatieverandering. De aannames over verandering in de proloog komen uit die *story of change*. Het zijn claims die onder managers en consultants maar al te vaak zonder meer als waar worden aangenomen en die vaak kritiekloos, soms ook schaamteloos, worden toegepast en overgeheveld van de ene naar de andere sector, van de ene organisatiecultuur naar de andere. Maar hoe realistisch is dat Veranderverhaal dat is af te leiden uit de populaire managementliteratuur? In hoeverre worden die aannames ondersteund door wetenschappelijk onderzoek? Hoe *evidence-based* zijn die claims?

Bestuurders en managers van organisaties hebben de opdracht om richting te geven aan de organisatie met haar mensen zodat de organisatie-doelstellingen worden gehaald, nu en in de toekomst. Daarbij staan zij voor grote uitdagingen. Dagelijks worden ze geconfronteerd met een grote hoeveelheid informatie, meer mondige klanten, globalisering, strengen wet- en regelgeving, digitalisering, sociale media, duurzaamheid, verschuivende maatschappelijke opvattingen, nieuwe generaties die hun intrede doen op de arbeidsmarkt – er zijn tal van aanleidingen die maken dat organisaties niet kunnen blijven doen wat ze deden. Om als organisatie succesvol te zijn en te overleven, zoeken bestuurders en managers daarom antwoorden op complexe problemen.

Managers hebben te maken met handelingsdwang (Ten Have & Ten Have, 2017). Ze moeten niet alleen een mening hebben, ze moeten ook handelen. ‘Men’ verwacht besluiten en acties, intelligentie en daadkracht. Deze verwachtingen kunnen stimulerend en positief uitpakken, maar ze kunnen ook een blokkerend en negatief effect hebben. In het laatste geval ervaart de manager geen uitdaging, maar een acuut probleem. Door gaans overheersen bij zo’n probleem twee soorten gevoelens: enerzijds vrees en angst, anderzijds wanhoop en depressiviteit (Cullberg, 2003).

Ook managers, geconfronteerd met een acuut probleem, kunnen het opgeven, het erbij laten zitten, kiezen voor een mentale of fysieke exit. Maar ze kunnen ook zoeken naar oplossingen, een perspectief, een uitweg. Niet zelden doen ze dit middels een consult; ze gaan te rade bij iemand of iets. Ze vragen iemand om advies, richting, perspectief. Ze zoeken houvast, verzachting, wijsheid. Of ze zoeken naar woorden of compassie door iets te lezen, in oude of nieuwe boeken, over klassieke inzichten of nieuwe ideeën. Vaak proberen managers zo weer grip te krijgen op de werkelijkheid of – iets bescheidener – op hun werkgebied en verantwoordelijkheden. Ze zoeken naar *action control*, naar het vergroten van hun zelfeffectiviteit (Bandura, 1977). Daarbij gaat het om vertrouwen in de eigen bekwaamheid, om de overtuiging effectief invloed uit te oefenen op de eigen omgeving, taken tot een goed einde te brengen en problemen op te lossen.

De psychologie leert dat daarbij verschillende aspecten behulpzaam kunnen zijn – bijvoorbeeld overzicht, inzicht, kaders, veiligheid en ook

sociale steun (Ten Have & Ten Have, 2017). De psychologie biedt perspectief als het gaat om zaken waarin kan worden voorzien via bijvoorbeeld kennisoverdracht, structuur, leiding en collegialiteit. Eveneens zien we de manager die zich openstelt en zoekt, die niet passief maar actief is. Zo'n manager is de lethargie voorbij, gaat de confrontatie aan en neemt verantwoordelijkheid. Maar ook die zoekende manager, onderhavig aan de genoemde handelingsdwang, is kwetsbaar. Hij kan in zijn zoektocht ten prooi vallen aan valse profeten, is misschien bereid 'alles' te proberen, kwakzalverij en discutabele behandelmethoden inclusief. Vergelijk het met wijlen Sylvia Millicam, de actrice met kanker die zich vergeefs verliet op 'medium' Jomanda. Daarom is het goed dat er in onze sferen, die van management en organisaties, wetenschappers en professionals zijn die zich bekommeren om of zelfs opwinden over het 'aanbod'.

In ons consultancywerk ontmoeten we maar al te vaak managers die onnodige fouten maken, bijvoorbeeld omdat ze blijven vasthouden aan managementtheorieën die redelijk simpel kunnen worden weerlegd. Meestal zijn zulke theorieën gericht op symptomen in plaats van oorzaken, zijn ze domweg incorrect, of bemoeilijken ze de zoektocht naar echte oplossingen. Ingrijpende beslissingen die mensen, organisaties en de samenleving raken, worden dus genomen zonder gebruik te maken van de *best-available evidence*.

We vroegen het ons steeds meer af: is het evidence-based werken toepasbaar op (verander)management? Wat gebeurt er als managers, leidinggevend en consultants hun aanbevelingen en beslissingen ook op evidence-based (gedrags)onderzoek baseren? Zal dit merkbaar de prestaties van hun organisaties verbeteren en vermindert dat het vertrouwen in populaire maar slecht onderbouwde ideeën over effectief (verander)management (wat we ook wel de *providence-based* benadering noemen)? Zou dit leidinggevend en managers stimuleren onderscheid te maken tussen evidence-based en providence-based denken? Zal het hen doen beseffen dat sommige managementinterventies enkel worden uitgevoerd op aandringen van een 'deskundige' of geïnspireerd zijn door een managementgoeroe (de *eminence-based* benadering)?

Dit soort vragen, én de overtuiging dat zelfs schadelijk kan zijn om ongetoetste of op basis van wetenschappelijke evidentie weerlegde

ideeën en concepten in de managementpraktijk toe te passen, vormen onze motivatie voor het boek dat u nu in handen houdt: *Verandermanagement veranderd – evidence-based inzichten toegepast op de praktijk van verandermanagement*.

Wat is evidence-based (verander)management?

Bestuurders, managers en adviseurs laten mogelijkheden vaak onbenut doordat ze de beschikbare kennis niet kennen en er geen gebruik van maken. Vaak stellen ze ‘eenvoudige’ en intuïtief aantrekkelijke managementconcepten boven minder toegankelijke wetenschappelijke kennis. Het evidence-based paradigma (EBP) voor professionals (Center for Evidence-Based Management, zonder datum) heeft de afgelopen decennia aan invloed gewonnen. Er zijn gerichte pogingen ondernomen om op verschillende gebieden (waaronder beleidsvorming, onderwijs en gezondheidszorg) de kwaliteit van de resultaten te verbeteren. Zo leunt bijvoorbeeld de geneeskunde al jarenlang ook sterk op wetenschappelijk onderzoek. Artsen willen daarbij met name twee dingen weten: wat is het beschikbare wetenschappelijke bewijs en hoe sterk is dat bewijs?

In de kern gaat evidence-based change management erom dat goede besluiten gebaseerd moeten zijn op de combinatie van kritisch denken en best-available evidence (Barends, Rousseau & Briner, 2014). Het werken op basis van best-available evidence betekent dus dat bestuurders, managers en adviseurs beslissingen baseren op het best mogelijke inzicht, bestaande uit:

- de specifieke kenmerken en context van een organisatie;
- de belangen van verschillende stakeholders;
- de eigen gewogen ervaringen en mogelijkheden; en
- de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek (Ten Have, Otto & Barends, 2015).

Het gaat dus om het verzamelen van informatie vanuit vier bronnen – organisatie, stakeholders, professionals en wetenschap – om vervolgens deze informatie kritisch te analyseren en af te wegen.



Figuur 1.1 Schematisch overzicht van Evidence Based Change Management (EBCM) volgens CEBMa (www.cebma.org)

Met ‘evidence’ wordt bedoeld op informatie, feiten of data die een aanname, claim of hypothese ondersteunen (of verwerpen). Evidence kan dus zowel komen uit de praktijk van organisaties als uit wetenschappelijk onderzoek. We spreken hier dan ook over inzichten. In het Engels laat dit zich beter uitdrukken, door het onderscheid tussen *proof* en *evidence* (Ten Have & Barends, 2008). Het Nederlandse ‘bewijs’ klinkt te hard, te absoluut en is daarom niet passend. Binnen de managementpraktijk is het immers vrijwel onmogelijk om gerandomiseerd gecontroleerd onderzoek te doen waarbij de onderzoeker een verandering aanbrengt of een interventie pleegt en de overige factoren constant houdt. Hierdoor kan binnen verandermanagement niet een dusdanig sterk bewijs worden aangedragen dat vergelijkbaar is met dat van bijvoorbeeld de geneeskunde.

Dat neemt niet weg dat het werken op basis van evidence de besluitvormingsprocessen in de praktijk van organisaties kan versterken. Dit betekent dat het gaat om het goed ontsluiten van informatie en inzicht.

ten uit verschillende bronnen. Ook is het belangrijk om te kijken naar de kwaliteit van de evidence, voordat er een besluit wordt genomen. Inzichten en informatie zijn immers nooit perfect en kunnen op veel manieren misleidend zijn (Barends, Rousseau & Briner, 2014). Zo kan de stelling van een collega zijn gebaseerd op één voorbeeld of anekdote, of kan het onderzoek onderliggend aan een nieuwe werkmethode bestaan uit een single-casestudie in een niet te vergelijken organisatie. Het werken conform evidence-based change management vraagt dan ook dat bestuurders, managers en adviseurs kijken naar een aantal basisvragen: waar en hoe is de informatie verzameld? Is het daadwerkelijk 'best-available'? Is er voldoende informatie om een conclusie te vormen? Zouden we niet toch een bias hebben? Het gaat er dus vooral om dat bestuurders, managers en adviseurs kritisch nadenken over de informatie op basis waarvan zij een besluit nemen en zicht hebben op de mate van waarschijnlijkheid van de uitkomsten van het besluit. De grondigheid waarin dit gebeurt, kan verschillen per situatie.

Het is dus niet de bedoeling om besluitvormingsprocessen onnodig te vertragen, wel om ze zorgvuldiger te maken. Het werken met best-available evidence biedt namelijk geen absoluut antwoord op de complexe uitdagingen van bestuurders, managers en adviseurs. Het gaat altijd gepaard met een grote mate van onzekerheid. Ook wanneer gebruik wordt gemaakt van informatie uit de vier bronnen, blijven besluiten genomen worden op basis van waarschijnlijkheden, indicaties en voorlopige conclusies. Het biedt echter wel een steviger fundament dan het enkel op basis van eigen ervaring of intuïtief nemen van besluiten of handelen.

Kortom: managers en adviseurs zouden, op basis van de evidence-based benadering, hun eigen opvattingen over (organisatie)verandering moeten kunnen en durven bijstellen als de best-available evidence in tegenpraak is met de eigen ervaring. Brengen ze die professionaliteit niet op, toetsen ze hun eigen opvattingen niet (meer genoeg), dan is het zeer de vraag of zij in staat zijn voor organisaties en medewerkers de juiste beslissingen te nemen.

Waarom dit boek?

Kwakzalvers en pseudowetenschappers zullen altijd blijven bestaan. Gezien de menselijke aard en drang van managers om te handelen, zal er altijd een markt zijn voor verdichte verhalen en voor hen die zulke verhalen verkopen. Maar met het groeiende besef onder practitioners en de continue stroom van nieuw wetenschappelijk onderzoek, wordt de ware aard van die verzinsels steeds duidelijker. Evidence-based change management (EBCM) is een benadering om die twijfelachtige ideeën te weerleggen en te vervangen door inzichten gebaseerd op (harde) feiten en gedegen onderzoek. Dit paradigma is gebaseerd op een wetenschappelijke grondhouding, bedoeld om de managementprofessie naar een hoger plan te tillen. Maar we zijn er nog lang niet; er wordt nog altijd te veel schade aangericht.

In dit boek presenteren we daarom een effectiever – en eerlijker en realistischer – soort management. Dit boek is dan ook eerst en vooral bedoeld als bescheiden oproep tot doordacht, voorzichtig en gepast management. Het biedt een nieuw perspectief door aan te tonen hoe we dankzij systematische en methodische beoordeling van relevante kennis en ervaring vragen kunnen beantwoorden die er echt toe doen voor de praktijk. Daarmee bedoelen we niet dat managers, met hun karakteristieke handelingsdrang, hun projecten moeten benaderen als rasechte wetenschappers. Het betekent wel dat ze hun professionele beslissingen moeten baseren op de best beschikbare inzichten, op de relevante ervaring van collega's, op hun eigen zorgvuldig doordachte ervaringen en opvattingen, en op de specifieke kenmerken en context van de organisatie waarin ze werkzaam zijn.

Daartoe bieden we in de komende hoofdstukken toegankelijke samenvattingen van de relevante wetenschappelijke inzichten voor wijdverspreide claims en veronderstellingen op het gebied van verandering – geïnspireerd op de medische Cochrane-reviews die voor artsen de huidige inzichten op het gebied van effectiviteit in de gezondheidszorg toegankelijk maken met systematische overzichten van de beschikbare literatuur (Higgins & Green, 2006). Zo trachten we de kloof tussen onderzoek en praktijk te overbruggen, met als doel tastbare verbeteringen

in organisaties en management, en verandermanagement in het bijzonder. In die zin is dit boek – hopelijk – een waardevolle bijdrage aan de volwassenwording van verandermanagement als wetenschappelijke discipline en aan meer verantwoord verandermanagement in de praktijk.

Ons uiteindelijke onderzoeksdoel is om de kernvraagstukken van verandermanagement te doorgronden. Ook willen we de opvattingen ontmaskeren van goeroes en commerciële dienstverleners die organisaties opzadelen met ongefundeerde en onverantwoorde ideeën. Het is niet onze bedoeling die mensen van oplichterij te beschuldigen, wel willen we gevalideerde kennis en knowhow verspreiden. Met andere woorden: we willen oplossingen aandragen die de praktijk van verandermanagement verbeteren, en dus ook ons leven.

Aanpak en werkwijze

Waar halen practitioners hun kennis vandaan, wie beïnvloeden hen? Dat zijn in ieder geval toonaangevende managementauteurs en professionals. Voor dit boek hebben we de meest invloedrijke ideeën en belangrijkste vragen van managers over gedragsverandering in organisaties verzameld. Daarbij hebben we de zoekstrategie van Lewis, Schissemeur, Stephens en Weir (2006) gevolgd en toegepast op onze keuze van de boeken over organisatieverandering.

Om te bepalen welke boeken de meeste invloed op de managementpraktijk uitoefenen, hebben we naar bestsellers gekeken. Van de honderd best verkopende boeken over organisatieverandering (op een totaal aantal van 17.559 boeken op Amazon.com) hebben we die boeken opgenomen die:

- gericht zijn op *hoe* je organisaties kunt veranderen in plaats van *wat* je kunt veranderen;
- standpunten bevatten in plaats van enkel een overzicht (zoals bij de meeste handboeken het geval is); en
- adviezen en richtlijnen voor managers bevatten.

Van de bestsellers uit 2015 hebben we 23 boeken geselecteerd. Om de tijdsperiode en reikwijdte iets uit te breiden, hebben we ook gekeken naar de selectie uit 2006 van Lewis et al. (2006), en hebben we 31 voor verandermanagement relevante boeken aan onze definitieve selectie toegevoegd. Dit proces heeft uiteindelijk tot een lijst van 54 bronnen geleid (zie bijlage II).

Vier onafhankelijke beoordelaars, allen praktijkmensen en onderzoekers (PhD's of PhD-kandidaten), hebben deze selectie van 54 bronnen doorgenomen. Daarbij hebben ze gelet op impliciete of expliciete aannames over organisatieverandering. Iedere beoordelaar heeft voor elk boek een datasheet opgesteld met notities, citaten, aannames en lijsten met belangrijke elementen, zoals adviezen en opvattingen. Alle beoordelaars is vervolgens gevraagd de dertig tot veertig meest relevante aannames en aanbevelingen te definiëren en op te sommen. De relevantie werd bepaald door de boeken van een score te voorzien (naast een score voor populariteit) door aan te geven hoe goed en overtuigend de aannames of adviezen waren (of hoe goed of overtuigend ze werden gebracht) en hoe aanwezig en zichtbaar deze aannames of adviezen zouden zijn bij toepassing in de praktijk. Op basis van deze datasheets is een discussie en validatieproces gestart. Dat resulteerde uiteindelijk in 25 aannames. Om praktische redenen zijn er uiteindelijk achttien geselecteerd. Die achttien zijn opgenomen in het kader. Voor meer methodologische details verwijzen we naar Ten Have et al. (2016).

Om deze aannames in de volgende hoofdstukken te illustreren hebben we eveneens stellingen en uitspraken van invloedrijke consultancyfirma's op het gebied van organisatieverandering toegevoegd. Een groot aantal van hun websites hebben we onderzocht, evenals de stellingen en uitspraken die daarop te vinden zijn. Deze informatie vertelt ons iets over de invloed van de gekozen aannames en de verspreiding van bepaalde ideeën. Aangezien het niet onze bedoeling is bepaalde firma's aan de schandpaal te nagelen, gebruiken we omschrijvingen als 'een internationaal strategiebureau' of 'een hr-adviesbureau'.

Alle achttien aannames zijn geanalyseerd, beoordeeld en gevalideerd door ze te confronteren met beschikbare wetenschappelijke ken-

De achttien getoetste aannames

1. Zeventig procent van alle veranderinitiatieven mislukt.
2. Een duidelijke visie is essentieel voor succesvolle verandering.
3. Zonder gevoel van urgentie veranderen mensen niet.
4. Vertrouwen in de leider is noodzakelijk voor succesvolle verandering.
5. Bij het managen van verandering is een transformationele leiderschapsstijl effectiever dan een transactionele leiderschapsstijl.
6. Organisatieverandering vereist leiders met een hoge emotionele intelligentie.
7. Steun van leidinggevendenden is cruciaal voor succesvolle verandering.
8. Voor verandering in organisaties is een sterke, leidende coalitie nodig.
9. Het vermogen van werknemers om te veranderen bepaalt het verandervermogen van de organisatie.
10. Participatie is cruciaal voor succesvolle verandering.
11. Weerstand is schadelijk voor het slagen van een veranderproces.
12. Een eerlijk veranderproces is belangrijk voor succesvolle verandering.
13. Het is lastig en tijdrovend om de organisatiecultuur te veranderen.
14. De organisatiecultuur is gerelateerd aan prestaties.
15. Doelen stellen gecombineerd met feedback is een krachtig instrument voor veranderleiders.
16. Commitment is een essentiële component van een succesvolle verandering.
17. Financiële prikkels zijn een effectieve manier om verandering te stimuleren en prestaties te verbeteren.
18. Zelfsturende teams presteren beter bij het realiseren van verandering dan conventioneel aangestuurde teams.

nis en inzichten via een zogeheten *Rapid Evidence Assessment* (zie kader). De relevante wetenschappelijke studies voor deze aannames zijn beoordeeld op validiteit en gerangschikt op basis van de kracht van het inzicht.

Rapid Evidence Assessment

Een Rapid Evidence Assessment (REA) is een veelgebruikte methode voor het beschrijven en beoordelen van wetenschappelijk onderzoek. In een REA wordt helder de achtergrond van een stelling uitgewerkt en wordt aangegeven hoe is gezocht naar beschikbare relevante inzichten. Gevonden onderzoeksresultaten worden getoetst op betrouwbaarheid; de afsluiting is een conclusie over de waarschijnlijkheid van een stelling. Zo worden alleen de meest relevante studies geïdentificeerd en worden uitsluitend die studies meegenomen die voldoen aan de hoogste criteria.

Hiervoor is gebruikgemaakt van de beoordelingssystematiek van Shadish, Cook en Campbell (2002) en Pettigrew en Roberts (2006) (zie tabel 1.1). In tegenstelling tot een literatuuroverzicht is een REA transparant, verifieerbaar, reproduceerbaar en zodoende minder 'biased' (Ten Have et al., 2016).

25

Let wel: het is niet de taak van gedragsonderzoekers om theorieën te 'bewijzen' zoals bijvoorbeeld wiskundigen dat doen; in plaats daarvan zoeken ze naar onderbouwing van hun aannames en koppelen ze een mate van waarschijnlijkheid aan hun bevindingen. De vraag die wij ons bij elke stelling steeds stelden: ondersteunt de wetenschap de stelling en de daarmee gelegde claim? Op basis van het antwoord hebben we een stelling steeds gekwalificeerd als 'true' of 'false', of geconstateerd dat er te weinig evidence is om een stelling op haar wetenschappelijke merites te beoordelen. Voor meer methodologische details verwijzen we wederom naar Ten Have et al. (2016).

Tabel 1.1 Niveaus van bewijskracht voor de beoordeling van de studies

Onderzoeksdesign	Geschiktheid	Niveau
Systematische review en meta-analyse van gerandomiseerd en gecontroleerd onderzoek	Zeer hoog	A+
Systematische review en meta-analyse van gecontroleerde studies en/of voor- en nameting	Hoog	A
Gerandomiseerd en gecontroleerd onderzoek		
Systematische review en meta-analyse van cross-sectioneel onderzoek	Matig	B
Gecontroleerde voor- en nameting zonder randomisatie		
Onderbroken tijdreeks		
Gecontroleerd onderzoek zonder voormeting en ongecontroleerd onderzoek met voormeting	Beperkt	C
Cross-sectioneel onderzoek	Laag	D

De opzet van dit boek

In het volgende hoofdstuk worden de bestaande paradigma’s van voorzienigheid, eminentie en bewijs beschreven. We leggen de noodzaak uit van het toepassen van de evidence-based benadering op het gebied van management en verandermanagement in het bijzonder. Hoofdstuk 3 vormt de kern van dit boek: hierin worden de aannames beoordeeld en op waarde geschat, vooral door ze te toetsen op basis van het beschikbare wetenschappelijke bewijs en empirische studies uit de vakliteratuur.

Aan de hand van dit evidence-based perspectief reflecteren wij zelf, als verandermanagementprofessionals, eveneens op onze eigen ervaringen. Dit alles leidt in het afsluitende hoofdstuk 4 tot een herwaardering van ons vakgebied verandermanagement. We zullen een evidence-based perspectief op verandermanagement en organisatieverandering creëren. Zo voorzien we managers van een referentiekader om populaire aannames te beoordelen dat als basis kan dienen voor hun eigen praktijk en interventies. Het boek eindigt met de epiloog, waarin we het ‘Nieuwe Veranderverhaal’ presenteren.



HOOFDSTUK 3

HET VERANDERVERHAAL ONDERZOCHT

Inleiding

Het Veranderverhaal aan het begin van dit boek bestaat uit verschillende aannames, gebaseerd op bestsellers uit de managementliteratuur en verkondigd in de huidige consultancypraktijk. Wij hebben deze aannames onderworpen aan een evidence-based managementaanpak. De wetenschappelijke evidentie voor deze aannames presenteren we in dit hoofdstuk.



'Zeventig procent van alle veranderinitiatieven mislukt'

Inleiding

In het vakgebied verandermanagement doet er een hardnekkig gerucht de ronde over het percentage veranderinitiatieven dat mislukt. Veranderexperts, consultancyfirma's van faam en zelfs zeer gewaardeerde wetenschappers claimen dat zeventig procent van alle veranderinitiatieven nooit de gestelde doelen haalt.

Bijvoorbeeld Kriegel en Brandt (1996) introduceren ruim twintig jaar geleden al de vraag waarom verandering zo vaak mislukt en onderbouwen de vraag met cijfers. In hun boek citeren ze Leo Lewis, CEO van de Tandy Computer Users Group: 'herontwerp is zeker geen gespreid bedje [...] Volgens sommige statistieken mislukken zeven van de tien herontwerpprojecten' (p. 3). Dit percentage klinkt nog altijd door in publicaties over verandermanagement.

Michael Beer en Niton Nohria, auteurs van de bestseller *Cracking the Code of Change* (2000), schrijven: 'De harde realiteit is dat 70 procent van alle veranderinitiatieven mislukt'. Mourier en Smith (2001) stellen op de achterflap van hun bestseller *Conquering organizational change, How to succeed where most companies fail* op hun beurt expliciet dat meer dan 70 procent van alle veranderplannen mislukt. Zij geven ook een overzicht, gebaseerd op 35 studies, van de succesratio bij diverse vormen van organisatieverandering. Deze studies zijn onder meer gericht op technologische verandering, cultuurverandering, fusies en overnames, en strategie-implementatie. Voor de meeste van deze studies zijn consultancyfirma's verantwoordelijk. De succesratio verschilt per type verandering: vele vormen zouden een succesratio kennen van 30 procent, maar bijvoorbeeld strategie-implementatie haalt al een slagingspercentage van 58 procent.

Maurer (2010) heeft op de cover van zijn *Beyond the Wall of Resistance*

een duidelijke ondertitel staan: *Why 70% of All Changes Still Fail and What You Can Do About It*. In zijn boek verwijst hij naar de ontwikkeling van verandermanagement als discipline: 'De afgelopen vijftien jaar zijn de meeste grote consultancybureaus advies gaan geven over verandermanagement. Kleine, gespecialiseerde bureaus zijn specifiek opgericht om bedrijven te helpen met de uitdaging van verandering' (p. 11). Hij stelt dat in 1995 ongeveer 70 procent van alle grootschalige veranderinitiatieven mislukte en verwijst ook naar een recentere studie van Keller en Aitken (2009) die zou aantonen dat het faalpercentage nog steeds rond de 70 procent schommelt. Dat zijn ontnuchterende cijfers, aldus Maurer. Terecht noemt hij de negatieve invloed van mislukkingen: cynisme, gemiste kansen en valse starts, 'waarbij tijd en beperkte middelen moeten worden ingezet om weerstand en onverschilligheid te bestrijden' (p. 12).

Ook de bekende Harvard-hoogleraar John Kotter bevestigt dit percentage: Ik schat dat vandaag de dag meer dan 70 procent van alle benodigde veranderingen domweg niet van de grond komt (hoewel sommigen overduidelijk de noodzaak van de verandering inzien), niet wordt voltooid (hoewel sommigen hun stinkende beste doen) of wordt afgerond met overschrijding van het budget en uitloop van de planning, en zonder de gestelde doelen te hebben behaald' (Kotter, 2008, p. 12).

De aanname dat zeventig procent van de veranderinitiatieven faalt, is eveneens wijdverspreid in de praktijk. Zo stelt het consultancybureau van een bekende verandermanagementgoeroe: 'Verandermanagers zijn tot op zekere hoogte schuldig aan de monsterlijke 70 procent mislukkingen voor veranderinitiatieven.' Een ander internationaal strategiebureau schrijft: 'Uit een recente enquête onder leidinggevendenden blijkt dat het percentage veranderprogramma's dat vandaag de dag met succes wordt afgerond nog altijd slechts 30 procent bedraagt.' Zelfs een van 's werelds meest illustere en invloedrijke consultancyfirma's, stelt op de website: 'Traditioneel toegepast verandermanagement is verouderd. Zo weten we dat men bij 70 procent van de veranderprogramma's er niet in slaagt de gestelde doelen te verwezenlijken ...' (Ewenstein, Smith & Sologar, 2015, eerste alinea).

Kortom: de veronderstelling dat zeventig procent van alle verander-

initiatieven mislukt, lijkt alomtegenwoordig. Maar de vraag is: hoe nauwkeurig is dit percentage? In de afgelopen eeuw hebben we een groot aantal innovatieve doorbraken gezien in management en bedrijfskunde; vernieuwingen die de productiviteit drastisch hebben opgevoerd en de groei van de economie hebben gestimuleerd. Als zeventig procent van alle veranderinitiatieven faalt, hoe is een dergelijke innovatie en economische groei dan mogelijk? Als we de boeken en artikelen doorlezen die deze boodschap verspreiden, wordt snel duidelijk dat de meeste auteurs deze aanname niet empirisch onderbouwen, diverse soorten verandering op één hoop gooien en uiteenlopende criteria gebruiken om succes te definiëren. Waar komt dit hardnekkige percentage dan vandaan? En: wat is de evidentie ervoor?

Wat wordt bedoeld met de stelling dat zeventig procent van alle veranderinitiatieven mislukt?

Een van de eerste rapportages over deze aanname komt van Hammer en Champy (1993), de bedenkers van de managementtechniek 'business process re-engineering'. In hun bestseller *Reengineering the Corporation* schrijven ze: 'Onze niet-wetenschappelijke schatting is dat van alle organisaties die hun processen opnieuw proberen te ontwerpen tussen de 50 en 70 procent niet de verwachte uitkomsten weet te halen' (p. 200). Merk op dat hun stelling gebaseerd was op hun eigen 'niet-wetenschappelijke schatting' en dus geen betrekking had op alle veranderinitiatieven. In de jaren daarna werd er echter veel verwezen naar deze stelling, zowel in de populaire als in de wetenschappelijke managementliteratuur; de stelling werd bovendien omarmd door diverse toonaangevende internationale consultancyfirma's. De massale verspreiding van het citaat van Hammer en Champy leidde echter tot grove misinterpretaties, die steeds verder afdwaalden van de oorspronkelijke en bedoelde boodschap: een persoonlijke, zeer subjectieve schatting van de succesratio van *re-engineering*. Hammer en Stanton deden zelf nog een poging het misverstand recht te zetten: 'Helaas is deze simplistische, ter illustratie bedoelde observatie door velen verkeerd opgevat en in een nor-

matief jasje gedwongen...’ (1995, p. 14, geciteerd door Hughes, 2011). In het daaropvolgende decennium is hun citaat getransformeerd tot een universele waarheid, die in talloze managementartikelen en -boeken is opgenomen. Ondanks het feit dat verschillende studies onlangs de validiteit van deze aanname hebben ontkracht (bijvoorbeeld Cândido & Santos, 2015; Hughes, 2011; Slater, 2015), is deze inmiddels min of meer gemeengoed onder zowel wetenschappers als practitioners.

De zoekstrategie en beoordeling van kwaliteit en relevantie van gevonden onderzoek

Onze zoektocht naar relevante studies bestond uit twee fasen. Allereerst werden databases doorzocht op basis van trefwoorden als *change*, *intervention*, *fail* en *success rate*. Dit leverde meer dan tweehonderd artikelen uit peer-reviewed tijdschriften op. Na de samenvattingen te hebben gescreend op relevantie is besloten al deze studies buiten beschouwing te laten. Vervolgens keken we naar de referentielijst in populaire managementboeken waarin de bewuste stelling werd aangehaald. Deze tweede zoektocht leverde twee relevante studies op: een meta-analyse en een cross-sectionele studie.

Na een kritische beschouwing van deze twee artikelen besloten we beide onderzoeken uit te sluiten vanwege ernstige twijfels over de gebruikte methodologie.

Voornaamste bevinding

1. *Er is geen geldig en betrouwbaar empirisch bewijs voor de bewering dat zeventig procent van alle veranderinitiatieven mislukt.*

Die paar empirische studies die de aanname ondersteunen, kennen ernstige methodologische beperkingen en tekortkomingen die de eigen conclusies ontkrachten. Zo rapporteert de uitgesloten meta-analyse

succesratio's voor verschillende soorten organisatieverandering (Smith, 2002). Na de uitkomsten van 49 studies over verschillende onderwerpen (van fusies en overnames tot cultuurverandering en de implementatie van IT-systemen) te hebben vergeleken, concludeert de auteur dat het gemiddelde succespercentage een slordige 33 procent bedroeg. Maar de auteur vergat te melden hoe de geïnccludeerde studies geselecteerd waren. De kwaliteit van de gehanteerde methodologie werd evenmin beoordeeld, noch werden er valide en betrouwbare uitkomstmaten gebruikt. Bovendien werd er een totale successcore berekend, op basis van het niet-gewogen gemiddelde van alle afzonderlijke studies. Dit lijkt weliswaar een manier te zijn om uitkomsten van verschillende studies te kunnen combineren, maar is in feite een subjectieve manier van 'stemmen tellen' die algemeen als onbetrouwbaar geldt (Hedges & Olkin, 1980; Hunter & Smith, 1990). Tot slot suggereert de auteur zelf dat zijn data mogelijk verouderd zijn.

Samenvatting van de inzichten

In de afgelopen decennia hebben talrijke publicaties het hoge percentage van mislukte veranderinitiatieven vermeld. Geen van deze studies levert echter valide, betrouwbaar wetenschappelijk bewijs aan voor deze aanname. Dit lijkt te impliceren dat de aanname voornamelijk is ingegeven door populaire managementtijdschriften en -boeken waarin verwijzingen naar wetenschappelijk onderzoek ontbraken – en mogelijk bewust is verspreid door opportunistische managementconsultants en docenten van business schools met als doel hun eigen diensten te promoten (Hughes, 2011).

Conclusie

Er is geen wetenschappelijke ondersteuning voor de aanname dat zeventig procent van alle veranderinitiatieven faalt. We concluderen dan ook dat de mate van waarschijnlijkheid voor deze stelling laag is.

Praktische overwegingen

Hoewel we erkennen dat het managen van verandering moeilijk is, ontbreekt simpelweg betrouwbaar bewijs dat de meeste veranderingen gedoemd zijn te mislukken. Sterker nog, op basis van onze eigen praktijkervaring durven we te stellen dat de meeste veranderinitiatieven wel slagen. Dat begint al bij perceptie – wanneer is een verandering eigenlijk geslaagd? Een ingewikkelde onderhandeling met vakbonden kan zijn geslaagd als er een gedragen besluit komt. Maar als die onderhandeling gaat over het ontwikkelen van medewerkers, dan start de verandering dan eigenlijk pas. Dit laat vooral zien de meervoudigheid van een onderwerp als ‘slagen van verandering’ zich lastig laat vatten. In dat licht is het gebruik van de overheersende gedachte dat 70 procent van alle veranderinitiatieven mislukt wellicht ook te verklaren. Er lijkt sprake van een soort copingmechanisme, ter compensatie van de grote verantwoordelijkheid die met organisatieverandering gepaard gaat. Vergelijk het met een winstwaarschuwing die niet alleen legitimeert dat falen tot de mogelijkheden behoort, maar die eveneens het betrekken van andere partijen (zoals externe adviseurs) rechtvaardigt om te helpen de onzekerheid weg te nemen en van het veranderproces een succes maakt.

Vanuit praktisch perspectief bezien moeten managers de inzet van consultants daarom serieus heroverwegen. Er blind van uitgaan dat de verandering zonder externe hulp een kleine kans van slagen heeft, is misleidend en potentieel schadelijk. Bovendien kan de gedachte dat verandering hoogstwaarschijnlijk zal mislukken het veranderproces zelf nogal tegenwerken – door het creëren van onzekerheid, het remmen van innovatie en het negatief beïnvloeden van het leervermogen van de organisatie. Dit kan reële, negatieve consequenties hebben. De aanname dat 70 procent van de veranderinitiatieven mislukt, kan zo in een selffulfilling prophecy ontaarden.

2

‘Een duidelijke visie is essentieel voor succesvolle verandering’**Inleiding**

Een inspirerende visie die intrinsiek gemotiveerd is en die mensen onderdeel maakt van het verhaal, met een beeldende taal om te inspireren en motiveren is essentieel om succesvol te veranderen. Hesselbein en Johnston (2002) zien een aantrekkelijk doel als absolute voorwaarde voor verandering; zonder zullen de vele weerstandsbronnen niet bestreden kunnen worden. Lippitt (1999) ziet een visie onder meer als noodzakelijk onderdeel van de ‘verandervergelijking’ om weerstand het hoofd te bieden.

Na het creëren van een gevoel van urgentie en het formeren van een leidende coalitie, is de derde stap in het uit acht stappen bestaande model van Kotter (1996) het creëren van een verandervisie. In stap 4 moet deze visie zodanig worden gecommuniceerd dat iedereen de visie begrijpt, kent en *voelt*. Een gedeelde visie wordt vaak gezien als voorwaarde voor succesvolle verandering (Barnett, 2011). Een visie is niet uitsluitend bedoeld om op abstract niveau te prikkelen en te inspireren, maar moet ook praktisch zijn en tot concrete resultaten leiden. Een visie moet helpen om het veranderproces te gidsen. En om in lijn te zijn met stap 4 moet de visie kort en bondig zijn, en gemakkelijk gecommuniceerd kunnen worden. Zoals Kotter aanraadt in *Forbes*: ‘Als je onderdeel uitmaakt van een organisatie die een grote verandering wil doorvoeren, heb je een verandervisie nodig. Dat is een plaatje van hoe de organisatie eruit gaat zien nadat de ingrijpende veranderingen zijn doorgevoerd, en dat aantoonde welke mogelijkheden vrijkomen zodra de verandering eenmaal achter de rug is. De visie is bedoeld om te motiveren en is cruciaal voor elke succesvolle verandering.’ (Kotter, 2011a, eerste alinea).

Kotter stelt eveneens: ‘Een goede verandervisie is gemakkelijk te begrijpen. Ze kan doorgaans op een half A4’tje worden omschreven en in

een minuutje worden samengevat, is zowel intellectueel doorwrocht als emotioneel aantrekkelijk, en is iets wat kan worden begrepen door een grote groep mensen, die uiteindelijk ook zullen moeten veranderen: zowel de secretaresse als de directeur, en iemand uit zowel Duitsland als de Verenigde Staten. Dat maakt de visie gemakkelijk om over te brengen, op een manier waarop mensen het ‘snappen’, zo je wilt, waarna ze zich er vol voor zullen inzetten.’ (Kotter, 2011a, vijfde alinea).

Ook consultancybureaus propageren het belang van een duidelijke visie. Zo stelt een prestigieus internationaal consultancybureau: ‘In onze ervaring zijn met name twee kwesties belangrijk voor CEO’s en topmanagers. De ene kwestie is een gepast(e) en inspirerend(e) doel of verandervisie, en het tot leven laten komen van die visie. De andere kwestie is het mobiliseren en gaande houden van de “transformatiemotor”, oftewel de benodigde ideeën- en energiestroom om de organisatie vooruit te laten bewegen.’ Een ander zeer bekend consultancybureau zegt over visie: ‘Een duidelijke visie die de vragen “Hoe ziet succes eruit voor de organisatie?” en “Hoe beïnvloedt de verandering de stakeholders?” beantwoordt, vormt de eerste stap in het bewerkstelligen van een succesvolle transformatie.’

Ook een derde groot consultancybureau benadrukt het belang van het hebben van een visie: elke ontwrichtende verandering moet zo worden gecommuniceerd dat staf en alle stakeholders weten welke richting ze moeten inslaan. Het opstellen van een aantrekkelijk transformatieverhaal helpt om sneller steun te verwerven. Zo’n verhaal moet een overtuigende visie bevatten, op basis waarvan de leider nieuwe doelen moet stellen. Ook is het ontleden van de visie in simpele boodschappen een effectieve manier om diverse, soms met elkaar concurrerende stakeholders (van donoren tot collega-organisaties) te betrekken. Als ze hun verhaal zowel intern als extern overtuigend willen verspreiden, moeten CEO’s van non-profitorganisaties een flexibele stijl hanteren, om de onvermijdelijke enclaves van weerstand te breken.

Tot slot een vierde bekende consultancyfirma met hun statement over visie: ‘Analyse gaat over het beoordelen van het risico en de culturele gereedheid van de organisatie om te veranderen, terwijl tegelijkertijd de basis wordt gelegd voor een aantrekkelijke visie en uitvoerbare

veranderstrategie, aangepast aan de unieke context van de organisatie. Het volgen van kerngebieden kan tijdens deze analytische fase aan bod komen. De businesscase en verandervisie: waarom moeten we veranderen, wat zijn de gewenste voordelen en wat voor impact heeft dit alles op de organisatie?’

Welke wetenschappelijke evidentie is er voor de claim dat een duidelijke visie essentieel is voor succesvolle verandering?

Wat wordt precies bedoeld met visie?

Een verandervisie is niet hetzelfde als een algemene visie of een bedrijfsvisie (Kotter, 2011a). Het is echter zinvol om de verschillende definities en concepten op het gebied van algemene visies (en bedrijfsvisies in het bijzonder) te exploreren. Het woordenboek definieert visie als ‘levendig, verbeeldingsvol gedachte- of toekomstbeeld’. Een visie is een hoopvolle en inspirerende blik op de toekomst. Maar in de context van organisaties moet een visie ook realistisch zijn en tot tastbare resultaten leiden (bijvoorbeeld Robinson & Duncan, 1988). Een visie kan – zoals voor de meeste bedrijfsvisies geldt – algemeen zijn (organisatiebreed, tijdloos), of meer specifiek gerelateerd zijn aan veranderinitiatieven, oftewel een verandervisie.

In de wetenschappelijke literatuur wordt visie soms losjes gedefinieerd als ‘roadmap’ (Barage, 1994, p. 183), ‘agenda’ (Kotter, 1982, p. 60) of ‘blauwdrukken voor de toekomstige organisatie’ (Tichy & DeVanna, 1986, p. 128). Maar we vinden ook meer gedetailleerde definities, zoals ‘een door het management opgestelde intentieverklaring op basis van de kernwaarden en overtuigingen die de identiteit van de organisatie bepalen en de ideale manifestatie van de richting combineert met de tastbare eisen die nodig zijn voor het verwezenlijken van de doelen’ (Landau, Drori & Porras, 2006, p. 147) of ‘een idee of hogelijk gewaardeerd resultaat dat een doel van hoger niveau en een motiverende kracht op de werkvloer vertegenwoordigt’ (West, 1990, p. 310).

Er zijn ook enkele afgeleide concepten, zoals de visie van de leider en duidelijkheid van de visie. Volgens Barratt-Pugh, Bahn en Gakere (2013)

is met name de leidersvisie relevant voor verandermanagement, aangezien deze gedefinieerd wordt als het vermogen van de leider om de strategische visie van de organisatie te communiceren. Duidelijkheid van de visie is op een vergelijkbare wijze gerelateerd aan communicatie, maar is meer gericht op de begrijpelijkheid van de boodschap of het statement *an sich*. Zoals al opgemerkt moet een visie tot tastbare resultaten leiden. Dat kan alleen als de visie zowel zinvol als goed begrepen is (Kotter, 1995).

Visie heeft te maken met de kwaliteit en het behalen van doelen. Het formuleren van doelen en het verduidelijken ervan zijn aan elkaar gerelateerd en overlappen in die zin elkaar deels ook. We zouden voorlopig kunnen beweren dat visie gaat over het stellen van doelen, met als extra intentie om die doelen op een meer abstract niveau af te stemmen op de algemene bedrijfswaarden.

Collins en Porras (1996) richten zich op ‘visionaire bedrijven’ met *big, hairy, audacious goals* (BHAG’s: grote, ongepolijste, gedurfde doelen), die zowel duidelijk als dwingend zijn. Deze BHAG’s focussen de inspanningen en fungeren als katalysatoren voor de teamgeest. Collins en Porras pleiten voor een duidelijk eindpunt, aangezien ‘people like to shoot for finish lines’ (p. 73). Het is belangrijk dat een verandervisie logisch, concreet, specifiek en correct is. Maar affectieve aspecten tellen eveneens mee (bijvoorbeeld Anderson, Pine, Van Steenhoven & Kroupa, 2006): een verandervisie moet emotioneel verleidelijk en aantrekkelijk zijn, raken en resoneren (Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Van der Eng, 2015).

Hoe werkt het?

Het volgende citaat illustreert de onderliggende aanname over belang en vermeende effectiviteit van een visie: ‘De zienswijze dat de visie een cruciaal element is van succesvolle verandering, en een krachtige instrument voor het stimuleren van gewenste ontwikkelingen in de organisatie, is gebaseerd op de aanname dat organisatielieden vaak de weg kwijtraken door de verschillende veranderagenda’s en -plannen voor de verschillende organisatieniveaus en -afdelingen. Motivatie en sturing

zijn dus nodig voor zowel het opstellen als het begrijpen van een samenhangende veranderagenda.’

(Landau et al., 2006, p. 148).

Een gedeelde visie kan bijdragen aan commitment en sociale cohesie (Oswald, Mossholder & Harris, 1997; Zuckerman, Kaluzny & Ricketts, 2005). Er is ook geobserveerd dat als teamleden geen poging ondernemen om tot een gedeeld begrip van de teamdoelen te komen, het risico bestaat dat het team ineffectief wordt (Gersick, 1988).

Hoe plausibel dit alles ook lijkt, wat betreft waarden (die de visie zouden moeten onderstrepen) beweerde socioloog Herbert Blumer (1969, p. 76) het volgende: ‘[Mensen] kunnen hun handelen met behulp van geordende gezamenlijke acties op elkaar afstemmen op basis van een of ander compromis, vanwege dwang, omdat ze elkaar kunnen gebruiken, vanwege de noodzaak om hun doelen te verwezenlijken of omdat het gewoon een logische stap is..’ Met andere woorden: een sterke focus op werkbare relaties kan effectiever zijn dan een poging een set gedeelde, abstracte waarden, visie, enzovoort te creëren.

De zoekstrategie en beoordeling van kwaliteit en relevantie van gevonden onderzoek

Relevante databases zijn doorzocht op basis van de trefwoorden *vision* en *change vision*. Een eerste zoekopdracht leverde een totaal van 366 studies op. Na de abstracts te hebben gescreend op relevantie zijn 341 studies uitgesloten. Lezing van de resterende artikelen leidde tot de uitsluiting van nog eens zeventien studies. Er bleven dus acht artikelen over, waarvan geen enkele een meta-analyse of systematische review was. De algehele kwaliteit van de onderzochte studies was slecht. De studies werden gepubliceerd tussen 1995 en 2015; de helft verscheen na 2010.

Na een literatuur-zoekmethode genaamd *snowballing* en na een globale zoektocht naar gerelateerde constructen (zoals doel-formulering en duidelijke doelen), werden er nog acht andere relevante studies gevonden, waarvan drie meta-analyses.

Voornaamste bevindingen

1. *Bedrijven met een duidelijke visie presteren over het algemeen beter dan bedrijven zonder duidelijke visie (niveau D).*

Diverse studies geven aan dat bedrijven met een duidelijke visie over het algemeen beter presteren dan bedrijven zonder duidelijke visie. Zo zouden op groei gerichte visies en een goede communicatie van visies tot meer groei leiden (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998). Bovendien bleek dat 93 procent van de meest succesvolle softwarebedrijven er duidelijke en ambitieuze visies op nahielden, vergeleken met een kwart van de minst succesvolle softwarebedrijven (Hoch, Roeding, Purkert & Lidner, 1999). Tot slot is eveneens gevonden dat een ‘productvisie’ voor succesvolle productontwikkeling belangrijk is (Brown & Eisenhardt, 1995).

2. *Groepen met duidelijke gedeelde doelen presteren beter dan groepen zonder zulke doelen (niveau B).*

In hun meta-analyse van de invloed van groepsdoelen op de groepsprestaties ontdekten O’Leary-Kelly, Martocchio en Frink (1994) dat groepen met duidelijke gedeelde doelen beter presteerden dan groepen zonder zulke doelen. Een recentere meta-analyse van zeventien studies bevestigde deze positieve relatie en maakte duidelijk dat visie, vergeleken met variabelen zoals communicatie, steun voor innovatie en taakgerichtheid, over het algemeen de meeste impact heeft (Hülshager, Anderson & Salgado, 2009).

3. *Specifieke, moeilijke doelen zijn gerelateerd aan betere prestaties (niveau A).*

Volgens de *goal-setting*-theorie leidt het stellen van specifieke, moeilijke doelen tot betere prestaties dan het stellen van specifieke maar gemakkelijke of vaag geformuleerde doelen (Locke & Latham, 1990). De *goal-setting*-theorie is een gevestigde theorie voor individuele motivatie, maar is ook valide gebleken voor groepen in organisaties (bijvoorbeeld O’Leary-Kelly et al., 1994). Zeventien jaar na de meta-analyse van O’Leary-Kelly en collega’s (1993) werden de uitkomsten goeddeels bevestigd in de meta-analyse van Kleingeld, Van Mierlo en Arends (2011).

Deze onderzoekers vonden ook bewijs voor het gegeven dat doelen gericht op maximalisatie van individuele prestaties de groepsprestaties van elkaar afhankelijke groepen kunnen ondermijnen, en dat doelen gericht op maximalisatie van individuele bijdragen aan de groep de prestaties juist verbeteren.

Reflecterend op de relatie met visie: statements over visie in het algemeen van een hoger abstractieniveau en abstracte waarden harmoniseren met concrete doelen. Een statement met de bedrijfsvisie is echter nooit een opzichzelfstaand statement; die is afgestemd op het missie-statement en strategische doelen. Op vergelijkbare wijze impliceert een duidelijke *verandervisie* zowel de rationale voor als de beoogde effecten van een veranderinitiatief (Ten Have et al., 2015). Hieruit kunnen we voorlopig concluderen dat de beoogde effecten specifiek en beknopt beschreven moeten zijn, en uitdagend genoeg om motiverend te werken.

4. *Hoe een visie wordt gecommuniceerd, hangt samen met diverse indicatoren voor succesvolle verandering (niveau C).*

Luo en Jiang (2014) vonden dat het creëren van een gedeelde visie die charismatisch wordt gecommuniceerd, samenhangt met positievere emotionele reacties op en toewijding aan organisatieverandering. Eerder rapporteerden Farmer, Slater en Wright (1998) al dat een effectieve communicatie van de visie de kans vergroot dat werknemers instemmen met die visie.

Samenvatting van de inzichten

De *verandervisie* wordt als een van de meest aantrekkelijke onderwerpen in verandermanagement gezien, zoals blijkt uit enthousiaste commentaren, met name in de populaire managementliteratuur. In wetenschappelijke publicaties zien we talloze referenties aan de (verander)visie, maar de inzichten blijven relatief zwak. De inzichten worden al sterker als de visie wordt opgevat als (bijvoorbeeld) het stellen van doelen. De nadruk ligt dan op duidelijkheid en het effect van duidelijke

doelen. Ondanks het feit dat Kotter (1996) verandervisie conceptualiseert als iets specifiek en concreet (een aan het onderwerp gerelateerde eindtoestand), moeten we beseffen dat visie in de meeste gevallen gezien wordt als iets dat zich op een hoger niveau afspeelt dan doelen (zoals de specifieke, meetbare, acceptabele, realistische en tijdgebonden oftewel SMART-doelen). Visie is ook op een meer affectieve, emotionele dimensie overkoepelend, aantrekkelijk en inspirerend. Visie heeft een aantoonbaar positieve invloed op concrete organisatie-elementen zoals innovatie (Hülsheger et al., 2009).

Conclusie

Gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek ondersteunt de stelling dat een duidelijke visie noodzakelijk is voor succesvolle verandering. We kunnen dan ook concluderen dat, op basis van de gevonden onderzoeksresultaten, de mate van waarschijnlijkheid dat deze stelling juist is, hoog is. Een verandervisie geeft mensen perspectief en richting in de onzekere, veeleisende omstandigheden die gepaard gaan met ingrijpende veranderingen. Wanneer met *duidelijke visie* wordt gerefereerd aan een visie met doelstellingen, waardoor een verandervisie ook dwingend is (en niet hermetisch), dan draagt de visie in positieve zin bij aan het realiseren van organisatieverandering.

Praktische overwegingen

Moeten bestuurders of managers medewerkers van een verandervisie voorzien om de verandering succesvol te laten verlopen? Het moge duidelijk zijn dat een verandervisie kan bijdragen aan succesvolle verandering – mits zo'n visie op de juiste wijze is opgesteld en voldoet aan de essentiële psychologische vereisten, zoals duidelijkheid over en vertrouwen in de doelen van de verandering, inspiratie, motivatie en intellectuele stimulering. Moeite doen om een voorstelling te maken van de verandering – het formuleren en communiceren van de reden voor of

het doel van de verandering – is aanbevelenswaardig voor het managen ervan.

Maar de uitkomst van die inspanning is niet volledig voorspelbaar, aangezien de manager niet in de hand heeft hoe medewerkers betekenis geven aan wat er om hen heen gebeurt. Kwalitatief onderzoek heeft inderdaad laten zien dat medewerkers in een organisatie niet geneigd zijn een enkele gedeelde visie te onderschrijven, maar juist eerder hun eigen versies construeren (Barnett, 2011). De belangrijkste functie van een verandervisie is echter het aansporen van mensen, om ze te activeren of te prikkelen. Om organisatiepsycholoog Karl Weick (1995, p. 55) te citeren: 'Once set in motion, sense making tends to confirm the faith through its effect on actions that make material that previously had been merely envisioned.'

3

‘Zonder gevoel van urgentie veranderen mensen niet’

Inleiding

De term *urgentiegevoel* in relatie tot verandering is officieus geïntroduceerd in John Kotters boek *Leading Change* (1996) en zijn daaraan voorafgaande artikel in *Harvard Business Review* (1995). Het creëren van een gevoel van urgentie met betrekking tot de noodzaak van verandering is de eerste stap in zijn uit acht stappen bestaande verandermodel en vormt ook de premisse van dit hoofdstuk: mensen zullen niet veranderen als er geen sprake is van urgentiegevoel (Kotter, 1996).

Ibarra (2015, p.1) geeft de volgende reflectie ter overweging: ‘Het is al te gemakkelijk om ten prooi te vallen aan (het geven van prioriteit aan) het urgente in plaats van het belangrijke.’ Conner (1992) stelt dat de urgentie van ‘burning platforms’-situaties tot ingrijpende veranderingen kan leiden. Een gevoel van urgentie kan worden gestimuleerd door de hoge prijs van onopgeloste problemen of gemiste kansen. Novak (2012) verwijst naar de neiging om zaken te verbloemen, terwijl Kriegel en Brandt (1996) urgentie zien als een van de vier vereisten om een organisatie overhoop te halen (de andere drie zijn inspiratie, verantwoordelijkheid en beloning/erkenning).

Heifetz, Grashow en Linsky (2009, p. 17) bediscussiëren met name de negatieve variant of crisisvariant van urgentie, en waarschuwen: ‘Er is een mythe die veel veranderinitiatieven spaak doet lopen: dat de organisatie moet veranderen omdat ze stuk is ...’ Ook Heath en Heath (2010, p. 129) komen met een waarschuwing: volgens het cliché moeten mensen ‘de lat hoger leggen’ om gemotiveerd te worden te veranderen. De auteurs tekenen daarbij wel aan dat je die lat soms juist weer wat lager moet leggen om de verandering ‘kleiner te maken’, om zo onwillige medewerkers over de streep te kunnen trekken. Bridges (1991) benadrukt echter het belang van het overbrengen van de noodzaak te veranderen:

mensen zullen niet handelen als ze het probleem niet zien, erkennen of begrijpen.

Ook consultants zien een gevoel van urgentie als essentieel onderdeel van hun veranderaanpak. Zo schrijft een vermaard internationaal bureau: 'Onze benadering helpt managers met het doorgronden en beheersen van het integratieproces, het behouden van een gevoel van urgentie, het identificeren van en reageren op uitvoeringsproblemen en het destilleren van reële waarde uit de deal.' Een ander bureau stelt: 'Een gevoel van urgentie kan uit een externe bron komen of van binnenuit groeien. In beide gevallen kunt u veel méér als men doordrongen is van de noodzaak om te veranderen.' En een partner van een Amerikaanse consultancyfirma herhaalt het volgende, door een projectmanager ontwikkelde tegengif voor organisatieapathie: 'Injecteer uw team met een gevoel van urgentie. Die "urgentie" is niet die paniekerige, gespannen urgentie, maar een begeesterde, op engagement gebaseerde urgentie die anderen ertoe brengt ideeën uit te werken en problemen aan te pakken.'

Behalve dat Kotters verandermodel urgentiegevoel aan de orde stelt, wordt de term ook meer algemeen in de praktijk gebruikt. Studenten benoemen hun gevoel van urgentie vaak als doorslaggevende succesfactor, aangezien ze merken dat hun productiviteit stijgt naarmate tentamens of inleverdata voor opdrachten dichterbij komen. In zijn *The Road Ahead* schrijft Bill Gates (1995) het geheim van het succes van Microsoft toe aan het feit dat het bedrijf zich altijd voorstelt tot de verliezers te behoren. Dat gevoel creëert een continu urgentiegevoel dat werknemers ertoe zet harder te werken om te kunnen overleven in de complexe en zeer competitieve omgeving van de IT-industrie.

Een gevoel van urgentie lijkt in verandermanagement een belangrijke factor te zijn en wordt vaak op zo'n verleidelijke manier gepresenteerd dat het bijna overbodig lijkt er vraagtekens bij te zetten. Op het eerste gezicht lijkt urgentiegevoel inderdaad volstrekt logisch. Kotter (1996, p. 42) stelt onomwonden dat het simpelweg de menselijke aard is, in de zin dat mensen niet houden van veranderingen als ze niet echt noodzakelijk zijn. Mensen hechten waarde aan status quo en ontkennen vaak de eerste tekenen dat er iets verkeerd gaat en dat dit tot veran-

dering zou kunnen leiden. Toch zijn er wel enkele belangrijke vragen te stellen. Bevinden mensen zich niet in een constante staat van verandering? Is het niet de menselijke aard om constant te veranderen en zich aan de omgeving aan te passen? En is het echt waar dat we pas klaar zijn voor verandering als er een crisis aanstaande is of ons eigen voortbestaan op het spel staat?

Kortom: wat voor evidentie biedt de wetenschappelijke literatuur voor de claim dat mensen niet veranderen zonder gevoel van urgentie?

Wat wordt precies bedoeld met gevoel van urgentie?

Urgentie wordt gedefinieerd als ‘het urgent-zijn’, waarbij *urgent* het vereisen van dringende, directe maatregelen of aandacht betekent. Om beter te begrijpen wat er met het begrip wordt bedoeld, beschrijft Kotter (2008) het antoniem van urgentiegevoel: *zelfgenoegzaamheid* (*complacency*). Voor dit woord haalt hij de woordenboekdefinitie aan: ‘a feeling of contentment or self-satisfaction, especially when coupled with an unawareness of danger or trouble’ (Kotter, 2008, p. 19). Hoewel Kotters definitie van urgentiegevoel het vaakst wordt geciteerd, hebben managementauteurs het concept ook gedefinieerd in diverse, elkaar overlappende termen (Ahmad & Jalil, 2013):

- business as usual is onacceptabel (Kotter, 1995, 1996);
- mensen uit hun comfortzone halen (Harari, 1995);
- het ligt in ons eigenbelang om de door de verandering opgeworpen uitdagingen aan te gaan (Belasco, 1990);
- de wijdverspreide overtuiging dat we niet zullen overleven als we niet snel veranderen (Covington, 2001).

Hoe werkt het?

Op het gebied van verandermanagement wordt het door Kotter (1995) uiteengezette kader in de praktijk breeduit geaccepteerd en gebruikt. Dit kader is redelijk eenvoudig. Als er sprake is van veel zelfgenoeg-

zaamheid, dan is er weinig urgentiegevoel en zullen veranderinitiatieven mislukken. In zijn eigen woorden: 'Met een beperkt gevoel van urgentie is het lastig om een groep samen te stellen die genoeg slagkracht en geloofwaardigheid heeft om de geleverde inspanningen te sturen of belangrijke betrokkenen ervan te overtuigen dat ze voldoende tijd moeten besteden aan het formuleren en verspreiden van de verandervisie' (1996, p. 38). Kotter relateert voorzichtigheid aan zelfgenoegzaamheid

De zoekstrategie en beoordeling van kwaliteit en relevantie van gevonden onderzoek

Aanvankelijk doorzochten we relevante databases met de zoekterm *sense of urgency*. Vanwege het kleine aantal treffers voegden we de gerelateerde zoektermen *increasing urgency*, *urgent*, *major/great opportunity*, *need for change*, *potential crises* en *problem awareness* toe. Inherent aan urgentiegevoel zijn de factoren tijd (het gevoel dat er iets op het spel staat en dat er weinig tijd meer rest) en angst (het idee dat er iets op het spel staat wat desastreuze gevolgen kan hebben als er niets aan wordt gedaan). Vandaar dat we ook de grondig onderzochte concepten *time pressure* en *fear appeal* in de zoekopdrachten hebben opgenomen, om meer inzicht te krijgen in de veronderstelde mechanismen rond urgentiegevoel.

Onze eerste zoekopdracht, specifiek gericht op urgentiegevoel, leverde een totaal van 72 studies op. Na de abstracts gescreend te hebben op relevantie werden 59 studies uitgesloten. Een volledige analyse van de artikelen leidde tot de uitsluiting van nog eens zeven studies. De overige zes studies voldeden aan onze relevantiecriteria; de meeste waren cross-sectioneel van aard. Een extra zoekopdracht met de toegevoegde termen uit andere domeinen (zoals tijdsdruk en angst) resulteerde in nog eens vijftien relevante artikelen (drie meta-analyses en twaalf studies).

en risico's nemen aan proactiviteit, wat als goed leiderschap wordt gezien. 'Real leaders often create these sorts of artificial crises rather than waiting for something to happen' (Kotter, 1996, p. 48). Negen aanbevelingen doet Kotter (1996, p. 46) om het gevoel van urgentie te verhogen, waarvan met name de volgende drie opvallen:

- 'Creëer een crisis door financieel verlies toe te staan, wat managers blootstelt aan een aanzienlijke verzwakking met betrekking tot de concurrent, of laat fouten escaleren in plaats van ze op het allerlaatste moment te verhelpen.
- Formuleer dusdanig ambitieuze targets voor winst, omzet, productiviteit, klanttevredenheid en doorvoersnelheid dat ze met de gebruikelijke aanpak niet kunnen worden gehaald.

Moedig consultants aan om in managementbijeenkomsten met meer relevante informatie te komen, of stimuleer andere methoden om een eerlijke discussie op gang te brengen.'

Voornaamste bevindingen

1. *Urgentiegevoel is gerelateerd aan verandering, maar is niet noodzakelijkwijs een vereiste (niveau D).*

Een gebrek aan urgentiegevoel vormt een obstakel voor de succesvolle implementatie van verandering (Bokhoven et al., 2008). Verder is gevonden dat teamcrises positief samenhangen met *team unlearning*, oftewel het veranderen van routines die teamleden delen (Alkūn, Lynn & Byrne, 2006). Er is echter ook gevonden dat een gevoel van urgentie *niet altijd noodzakelijk is voor het in gang zetten van verreichende veranderingen*. Veranderprocessen kunnen om vele redenen in gang worden gezet, waarvan urgentiegevoel er één is (Bennebroek Gravenhorst, Werkman & Boonstra, 2003).

Gerelateerd onderzoek naar tijdsdruk en het aanjagen van angst

2. *Tijdsdruk hangt positief samen met het doen van concessies en samenwerking in besluitvormingsprocessen en verbeteren de prestaties in experimentele settings (niveau A).*

Er zijn sterke aanwijzingen dat acute tijdsdruk in besluitvorming kan leiden tot meer concessies van en samenwerking tussen onderhandelaren, wat de kans op overeenstemming vergroot (Stuhlmacher, Gillespie & Champagne, 1998). Dit effect bleek sterker als deadlines nabij waren. Tijdsdruk bleek prestaties overigens niet systematisch te ondermijnen. In sommige omstandigheden bleek tijdsdruk prestaties zelfs te verbeteren (Goodie & Crooks, 2004).

3. *Werknemers angst aanjagen verbetert vooral het kortetermijndenken (niveau A).*

Bij mensen kan om allerlei redenen angst worden opgewekt: om gevaar te vermijden, om preventieve maatregelen te nemen of om proactief gedrag aan te moedigen. Er is echter sterk bewijs dat angst mensen vooral aanzet tot kortetermijndenken, ten gunste van directe consequenties (Gray, 1999). Dat suggereert dat als een veranderleider appelleert aan de angstgevoelens van een werknemer (bijvoorbeeld door te wijzen op de mogelijkheid van ontslag), hij die werknemer onbewust aanzet tot kortetermijndenken. Maar we moeten opmerken dat deze studie is uitgevoerd met studenten in een kunstmatige setting; de generaliseerbaarheid van deze bevindingen kan dus beperkt zijn.

4. *Als je werknemers angst wilt aanjagen, moet je rekening houden met 'self-efficacy' (niveau A).*

In zijn theorie over angst aanjagen en attitudeverandering heeft Rogers (1975) drie bepalende factoren geïdentificeerd in hoe mensen reageren: de waarschijnlijkheid van het gevaar, de ernst van de negatieve gevolgen en de doeltreffendheid van de respons. Dit impliceert dat een werknemer:

- een inschatting moet maken van de kans dat een bepaalde, negatieve uitkomst zal optreden;

- de uitkomst slecht genoeg moet vinden om gemotiveerd te raken; en
- zichzelf capabel of effectief genoeg moet vinden om er iets aan te kunnen doen.

Deze theorie is bevestigd door een recente, kwalitatief hoge meta-analyse, die aantoonde dat een vermeende dreiging alleen effect sorteert als de self-efficacy van de persoon ook hoog is (Peters, Ruiter & Kok, 2013). Deze uitkomst impliceert weer dat het creëren van een gevoel van urgentie alleen zin heeft als de betrokken werknemers over een hoge mate van self-efficacy² beschikken.

Samenvatting van de inzichten

Er zijn maar weinig gepubliceerde artikelen met specifiek urgentiegevoel als onderwerp. De door ons opgenomen studies bevatten geen onomstotelijk bewijs voor de aanname dat mensen zonder gevoel van urgentie *niet* kunnen veranderen. De studies wezen echter wel in de richting van een meer subtiële claim, namelijk dat urgentiegevoel een factor of drijfveer voor gedrag is, hoewel niet noodzakelijkerwijs een vereiste. In aangrenzend onderzoek zijn diverse factoren geïdentificeerd waarmee rekening moet worden gehouden wanneer een kunstmatige crisis in gang wordt gezet. Tijdsdruk zou een positief effect hebben op samenwerking en prestaties. Als tijdsdruk echter in combinatie voorkomt met een veranderleider die werknemers angst aanjaagt, kan dit leiden tot kortetermijndenken bij werknemers. Het creëren van een crisis of het appelleren aan angstgevoelens lijkt daarnaast alleen te werken als werknemers op wie de interventie van toepassing is ook over een hoge mate van self-efficacy beschikken.

² *Self-efficacy* is gedefinieerd als het geloof van mensen in hun vermogen om te presteren op een niveau waarop ze invloed kunnen uitoefenen op de gebeurtenissen die hun eigen leven raken.

Conclusie

Gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek biedt geen ondersteuning voor de stelling dat urgentiegevoel cruciaal is voor succesvolle organisatieverandering. Wel zijn er enige aanwijzingen voor de meer bescheiden claim dat een gevoel van urgentie een drijfveer is voor verandering, hoewel niet per se een vereiste. Bovendien suggereren enkele kwalitatief goede studies uit andere disciplines dat het creëren van urgentiegevoel door het in gang zetten van een kunstmatige crisis tot kortetermijndenken leidt en alleen effectief is als de self-efficacy van de betrokkenen hoog is.

Op basis van het beschikbare onderzoek moeten we dus concluderen dat de aanname dat het creëren van enige mate van urgentie een bijdrage levert aan succesvolle verandering, slechts deels valide is. Dat urgentiegevoel creëren door een crisis in gang te zetten of door het appelleren aan angstgevoelens van medewerkers, zal hoogstwaarschijnlijk echter geen bijdrage leveren aan een succesvolle verandering.

Praktische overwegingen

Op basis van de beschikbare wetenschappelijke inzichten moeten managers zich bewust zijn van het feit dat het creëren van een gevoel van urgentie onder het personeel geen vereiste is voor succesvolle verandering. Veranderinitiatieven kunnen om diverse redenen in gang worden gezet, en die redenen moeten bij de context passen. Het creëren van een gevoel van urgentie *kán* bijdragen aan succesvolle verandering als de noodzaak groot is en niet alle betrokkenen bij het veranderproces overtuigd zijn van de onvermijdelijkheid van de verandering. Zo kan het creëren van een urgentiegevoel door het in gang zetten van een crisis (inclusief het toepassen van de *fear factor*) op de korte termijn bijdragen aan het gewenste gedrag. Als mensen zich echter niet capabel genoeg voelen om er iets aan te doen, kan dit onbedoelde consequenties hebben.

Met het in gang zetten van een kunstmatige crisis moeten managers dus rekening houden met de waarschijnlijke invloed op het korteter-

mijndenken en de ‘self-efficacy’ van medewerkers. Alleen effectief omlijst kan een kunstmatige crisis wellicht iets in gang zetten – maar het is in feite een twijfelachtige manier om een succesvolle verandering tot stand te brengen.