

VERTROUWEN MET STIP IN TOP 3

VERTROUWEN EN SUCCESOL VERANDEREN

De impact van vertrouwen op de veranderbereidheid van medewerkers is groot, volgens Erwin Metselaar, ontwikkelaar van het DINAMO-model voor veranderbereidheid en samen met Anton Cozijnsen en Peter van Delft auteur van het boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid'.

In dit artikel licht Erwin Metselaar toe welke factoren de veranderbereidheid van medewerkers beïnvloeden en welke belangrijke rol vertrouwen hierin speelt. Tevens blikt hij terug op 20 jaar onderzoek met de DINAMO voor veranderbereidheid.

VERTROUWEN MET STIP IN TOP-3

Introductie

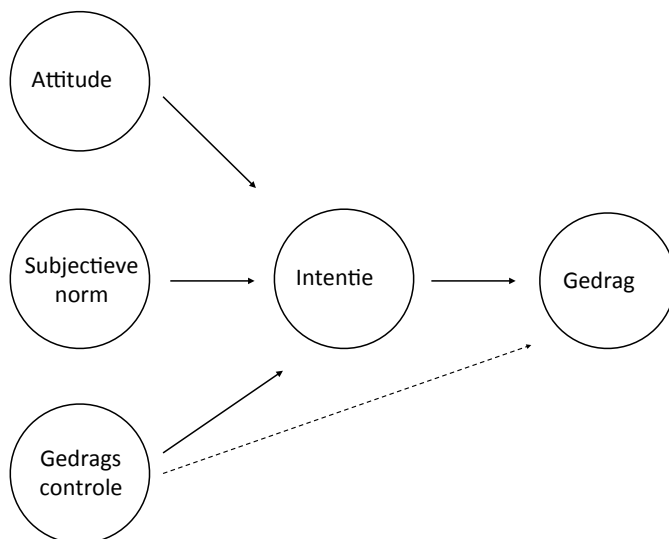
Vanaf de publicatie van de eerste druk in 1997 is het boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid' een stabiele factor in de literatuur over verandermanagement. Van het daarin gepresenteerde diagnose-instrument, de DINAMO voor veranderbereidheid, wordt intensief gebruik gemaakt in de praktijk van verandermanagement.

De DINAMO-methode is inmiddels uitgegroeid tot de Nr1. Veranderaanpak van Nederland. Een grote groep verandermanagers (adviseurs, hr-managers, lijnmanagers, trainers, coaches etc.) heeft met dit krachtige instrument kunnen werken. De ervaringen en inzichten die hiermee de afgelopen jaren zijn opgedaan, zijn gebundeld in de geactualiseerde derde editie van 'Van weerstand naar veranderbereidheid'.

1. Oorsprong van het DINAMO-model

Het DINAMO-model vindt zijn oorsprong in het promotie-onderzoek van Erwin Metselaar, uitgevoerd van 1992 tot 1997 aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. In zijn zoektocht naar evidence-based inzichten over weerstand tegen organisatieverandering, adopteerde hij Ajzen's model van gepland gedrag, een veel gehanteerd model om allerlei soorten gedragsintenties te voorspellen en te verklaren, als onderlegger voor het DINAMO-model voor veranderbereidheid. In een groot aantal publicaties vanaf 1991 tot heden heeft Ajzen's model zijn waarde bewezen voor het voorspellen, verklaren en veranderen van uiteenlopende soorten gedrag. Door de inzichten van Ajzen als startpunt te kiezen voor het DINAMO-model is een krachtige aanpak voor organisatieverandering ontstaan.

FIGUUR 1. AJZEN'S MODEL VAN GEPLAND GEDRAG



Volgens Ajzen bepalen drie variabelen de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen:

1. de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag
2. de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag
3. de controle die de persoon ervaart over het gedrag

De eerste variabele verwijst naar de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag. De tweede variabele houdt verband met de druk of steun vanuit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen. De derde variabele staat voor de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag. Deze drie variabelen bepalen de intentie van een persoon om het doelgedrag te vertonen.

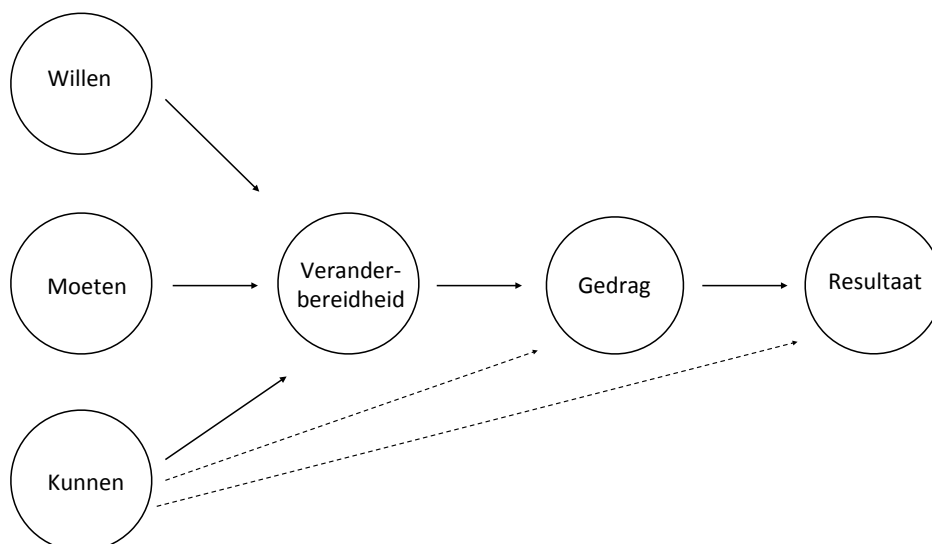
Het model van Ajzen vormt een uitstekend evidence-based uitgangspunt voor het verklaren van veranderbereidheid. Ajzen's model volgend, zal de veranderbereidheid van een medewerker worden bepaald door:

1. de uitkomsten die de medewerker verwacht van het veranderproces (attitude)
2. de druk of steun van collega's om aan het veranderproces bij te dragen (subjectieve norm)
3. de hoeveelheid ervaren controle over het veranderproces (gedragscontrole)

2. Over willen, moeten en kunnen veranderen

Praten in termen van attitude, subjectieve norm en gedragscontrole sluit echter in het geheel niet aan bij de praktijk van verandermanagement. In plaats daarvan gebruiken we in het DINAMO-model de driedeling in willen, moeten en kunnen veranderen om respectievelijk de attitude van een medewerker (willen veranderen), de subjectieve norm (moeten veranderen) en de gedragscontrole van een medewerker (kunnen veranderen) ten aanzien van een veranderproces aan te geven. In een veranderproces gaat het zelden alleen om het veranderen van gedrag. De gedragsverandering is wel een voorwaarde om de resultaten van de organisatie te verbeteren. Je hebt niets aan draagvlak als dit niet ook tot concrete verbeteringen leidt. Het basismodel achter de DINAMO is daarom uitgebreid met de beoogde resultaten van het veranderproces.

FIGUUR 2. BASISMODEL ACHTER DE DINAMO VOOR VERANDERBEREIDHEID



3. Interventies voor het vergroten van veranderbereidheid

Naast het feit dat het model van Ajzen een prima startpunt vormt voor het verklaren van veranderbereidheid, biedt het ook concrete handvatten voor de ontwikkeling van interventies om veranderbereidheid te vergroten. Immers, informatie die we uitgaande van Ajzen's model verzamelen over de veranderbereidheid van een groep, vertelt ons iets over de verwachtingen die de groep heeft over de uitkomsten van de verandering, welke kansen en bedreigingen zij ervaren, of de groep het veranderklimaat als bemoedigend ervaart en of zij de doelen van de verandering haalbaar achten. Interventies om veranderbereidheid te vergroten kunnen vervolgens worden gericht op de zwakke plekken om zo de kans op succes te vergroten. Van de sterke punten kan gebruik worden gemaakt om de betrokkenen extra voor het veranderproces te motiveren.

4. De DINAMO voor veranderbereidheid

De driedeling in de motivatoren willen, moeten en kunnen veranderen is nog vrij grof van aard. Zo geeft de indeling niet aan welke uitkomsten van belang zijn voor de attitudevorming (willen veranderen), wie onderdeel uitmaken van de subjectieve norm (moeten veranderen) en welke factoren bepalen hoeveel controle iemand over een veranderproces ervaart (kunnen veranderen).

In het Dinamo-model wordt elk aspect daarom vanuit verschillende invalshoeken belicht. Zo is een model ontstaan bestaande uit 13 evidence-based factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van betrokkenen in een veranderproces. De 13 factoren zijn als volgt ingedeeld:

Willen veranderen

- Gevolgen van de verandering voor het werk
- Emoties die de verandering oproept
- Meerwaarde van de verandering voor de organisatie
- Betrokkenheid bij het veranderingsproces

Moeten veranderen

- Ervaren interne druk om te veranderen
- Ervaren externe noodzaak om te veranderen

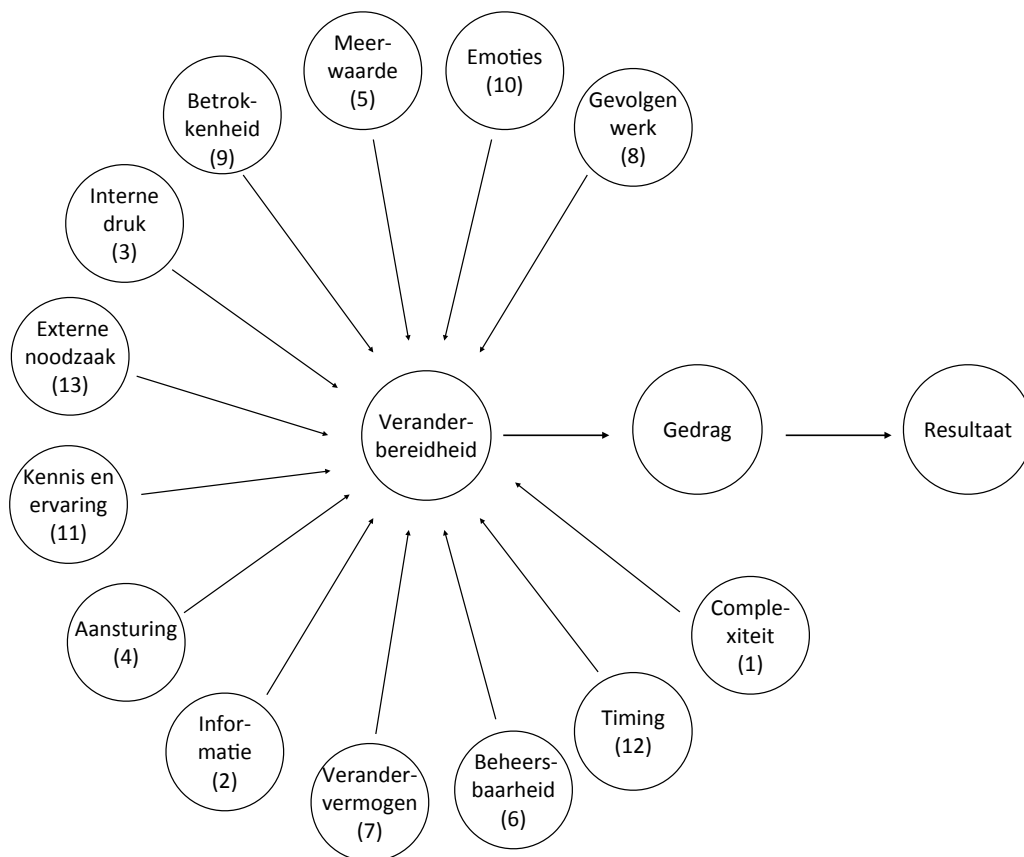
Kunnen veranderen

- Kennis en ervaring
- De aansturing van de verandering
- Beschikbaarheid van informatie over de verandering
- Het verandervermogen van de organisatie

- De beheersbaarheid van de verandering
- Timing van de verandering
- Complexiteit van de verandering

Het complete diagnosemodel waarop de Dinamo is gebaseerd ziet er als volgt uit:

FIGUUR 3. HET DINAMO-MODEL VOOR VERANDERBEREIDHEID



5. Wat weegt het zwaarst?

Door middel van statistisch onderzoek is de afgelopen 20 jaar in kaart gebracht hoe zwaar de verschillende factoren uit het DINAMO-diagnosemodel meetellen bij het bepalen van de veranderbereidheid. Het resultaat van deze analyse is weergegeven met de getallen in het DINAMO-model.

De getallen 1 tot en met 13 geven aan welk gewicht volgens de analyses moet worden toegekend aan de variabelen in het model. Het getal 1 staat voor het lichtste gewicht en geeft aan dat de betreffende variabele een kleine invloed uitoefent op de veranderbereidheid. Het getal 13 staat voor het zwaarste gewicht en geeft aan dat de betreffende variabele een grote invloed uitoefent op de veranderbereidheid. De waarde 7 staat voor een middelgrote invloed.

Het eerste dat opvalt aan de resultaten is dat de veranderbereidheid vooral wordt bepaald door drie factoren:

- De externe noodzaak van de verandering (gewicht 13)
- De timing van de verandering (gewicht 12)
- De kennis en ervaring van de betrokkenen (gewicht 11)

Dit is een opvallende verschuiving ten opzichte van eerdere analyses die we in het kader van de 2e editie van dit boek uitvoerden in 2010. In de 2e editie presenteerden we een top-3 bestaande uit:

- De emoties die de verandering oproept
- De betrokkenheid bij het veranderproces
- De meerwaarde van de verandering

Kennelijk hebben we door andere marktomstandigheden meer veranderprocessen onder de loep genomen de afgelopen jaren waarin de (financiële) noodzaak (gewicht 13) om te moeten veranderen de belangrijkste drijfveer vormde achter het veranderproces.

Eveneens van grote invloed op de veranderbereidheid zijn de factoren:

- Emoties die de verandering oproept (gewicht 10)
- Betrokkenheid bij de verandering (gewicht 9)
- Gevolgen voor het werk (gewicht 8)

Interessant gegeven is dat de emoties die veranderingen oproepen een grotere invloed uitoefenen op de veranderbereidheid dan de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk. In termen van Ajzen's model betekent dit dat een affectieve evaluatie meer dan een cognitieve evaluatie de houding tegenover een verandering bepaalt. Wat de betrokkene 'voelt' is dus belangrijker dan wat de betrokkene 'denkt' over de verandering.

Van redelijk grote invloed op de veranderbereidheid zijn de factoren:

- Verandervermogen (gewicht 7)
- Beheersbaarheid van de verandering (gewicht 6)
- Meerwaarde van de verandering (gewicht 5)

De eerste twee factoren hebben betrekking op de vraag of ook succesvol kán worden veranderd. Het verandervermogen, of de verandercapaciteit van de organisatie (gewicht 7), bepaalt daarbij vooral het tempo waarin de organisatie de geplande verandering kan doorvoeren. In organisaties met een lage verandercapaciteit verlopen

veranderingen traag en stroperig. In organisaties met een hoge verandercapaciteit is de doorlooptijd van veranderingen korter; zij kunnen sneller reageren op nieuwe marktomstandigheden. De beheersbaarheid van de verandering (gewicht 6) is eveneens van redelijk grote invloed op de veranderbereidheid. Naarmate de betrokkenen meer het gevoel hebben 'in control' te zijn, neemt ook de veranderbereidheid toe. Opvallend is de lage kwalificering van de ervaren meerwaarde van de verandering (gewicht 5). Deze score bevestigt het beeld dat we de afgelopen 5 jaar met de DINAMO vooral hebben gekeken naar veranderingen die veel meer door de externe noodzaak dan door hun inhoudelijke meerwaarde werden voortgestuwd.

Van minder grote invloed op de veranderbereidheid zijn de factoren:

- Kwaliteit van de aansturing van de verandering (gewicht 4)
- Interne druk om te veranderen (gewicht 3)
- Kwaliteit van de informatievoorziening (gewicht 2)
- Complexiteit van de verandering (gewicht 1)

De kwaliteit van de aansturing, de interne druk en de kwaliteit van de informatievoorziening oefenen alle drie een beperkte positieve invloed uit op de veranderbereidheid. Dit betekent natuurlijk niet dat er geen aandacht aan deze factoren besteed hoeft te worden. Ze kunnen nog het best worden gekwalificeerd als zogenaamde 'hygiëne' factoren. Als ze ontbreken zal dit zeker ten koste gaan van de veranderbereidheid. Het zijn echter geen factoren die (intrinsieke) motivatie voor de verandering opleveren. Uiteraard moet in een veranderproces de informatievoorziening op orde zijn. Belangrijker is echter wát er wordt gecommuniceerd. De noodzaak om te veranderen en de gevolgen voor het werk moeten hierin een hoofdrol spelen. De inhoud van de communicatie draagt bij aan de veranderbereidheid, niet de hoeveelheid informatie of de frequentie.

Opvallend is het lage gewicht dat wordt toegekend aan de interne druk om te veranderen. De interne druk werkt beperkt positief uit op de veranderbereidheid. Dit staat in contrast met de nadruk die in andere modellen ligt op het groepsproces dat aan de vorming van meningen ten grondslag ligt. Uitgaande van deze modellen zou de impact van de groep via de groepsnorm op de veranderbereidheid groter moeten zijn.

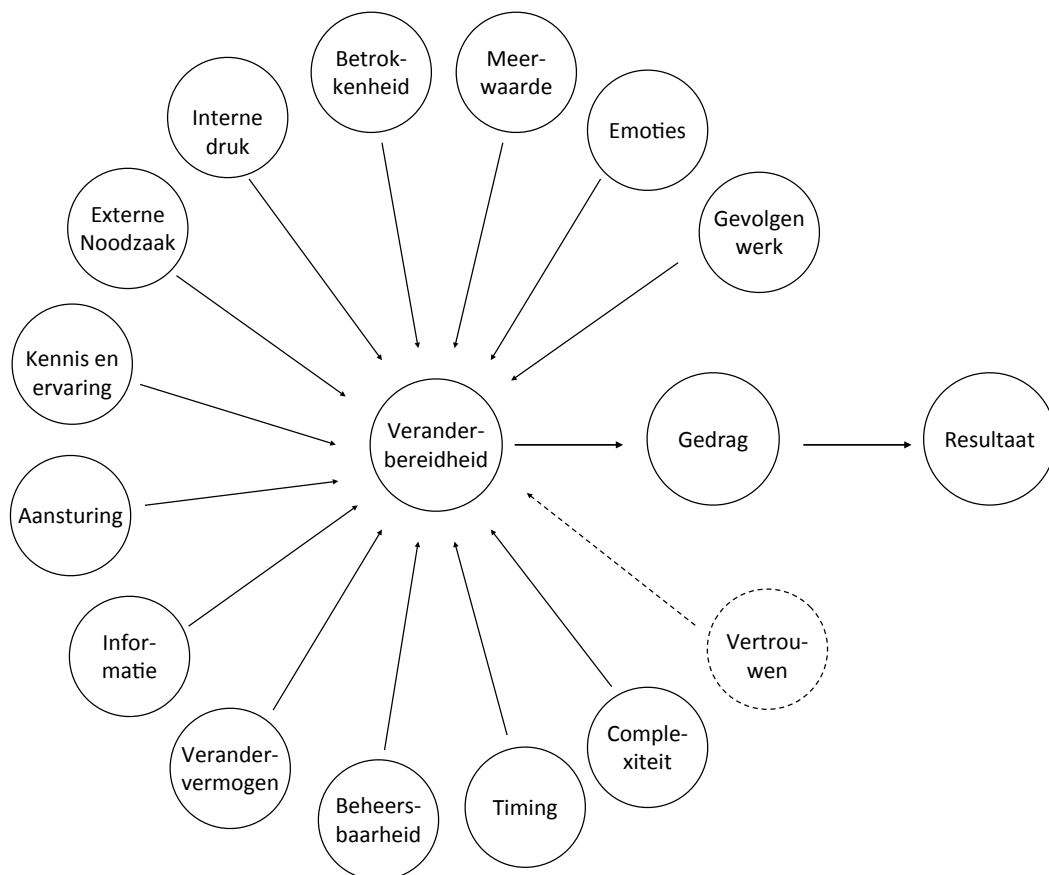
De complexiteit van de verandering is de enige factor in het diagnosemodel met een negatieve invloed op de veranderbereidheid. Des te complexer de verandering wordt ingeschat, des te kleiner is de bereidheid om hier tijd en energie in te steken. Vanuit Ajzen's model wordt dit verklaard door een afname van de ervaren gedragscontrole. Deze neemt immers af naarmate het resultaat, verandersucces, als moeilijker haalbaar wordt geschat. Dit heeft een negatieve invloed op de veranderbereidheid.

6. De veertiende factor: vertrouwen

Om het DINAMO-model te verbeteren hebben we onszelf in 2016 de vraag gesteld welke nieuwe factor een grote bijdrage zou kunnen leveren aan de verklaring van de veranderbereidheid. Uit de literatuur blijkt dat teams met een leider wiens visie en competenties worden gewaardeerd en vertrouwd positiever staan tegenover organisatieverandering, meer bereid zijn om risico's te nemen en beter kunnen omgaan met de onzekerheid die organisatieveranderingen met zich meebrengen. Om die reden is begin 2017 de factor 'Vertrouwen' als veertiende factor aan het model toegevoegd.

In lijn met de bovenstaande bevindingen verwachten we een positieve invloed van het vertrouwen in de leider op de veranderbereidheid van medewerkers. Gezien vanuit het model van Ajzen verwachten we dat de factor 'vertrouwen in de leider' bijdraagt aan de ervaren gedragscontrole. In het DINAMO-model plaatsen we de factor 'vertrouwen in de leider' dan ook bij de andere factoren die bepalen of een medewerker succesvol kán veranderen.

FIGUUR 4: HET DINAMO-MODEL MET DE VEERTIENDE FACTOR: VERTROUWEN



De eerste resultaten uit 2017-2018 geven aan dat de invloed van vertrouwen op de veranderbereidheid inderdaad groot is. Analyses op basis van de eerste 10 cases laten zien dat de factor 'Vertrouwen' met stip binnenkomt in de top-3 van factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden. In de eerste voorlopige analyses krijgt deze factor het hoge gewicht 11, en is daarmee na de ervaren noodzaak voor de verandering (gewicht 13) en de timing van de verandering (gewicht 12) de factor met de hoogste impact.

In breder perspectief bevestigen deze resultaten het belang van de rol van de leider die voorop gaat in de organisatieverandering. Het vertrouwen in de uitgezette koers, in de competenties en goede intenties van de leider(s) zijn van essentieel belang voor het draagvlak voor de organisatieverandering.

Het DINAMO-onderzoek zal de komende jaren uitwijzen wat de definitieve plek is van deze nieuwe factor in het DINAMO-model. Op basis van deze eerste resultaten zijn de verwachtingen in ieder geval hooggespannen.



Wilt u uw organisatie succesvol veranderen?

Dr. Erwin Metselaar gaat graag het gesprek met u aan over uw veranderpraktijk en veranderen volgende de DINAMO-methode. Deze methode is inmiddels uitgegroeid tot de Nr1. Veranderaanpak van Nederland.

Bel naar +31 6 53 88 20 72

Mail naar erwin@changemanager.nl

Bezoek www.changemanager.nl