

A large blue triangle is positioned in the top-left corner of the page, pointing towards the center. The rest of the page is white.

ENGAGEMENT VAN HET MANAGEMENT BIJ VERANDERINGSINITIATIEVEN

PROF. DR. GUIDO MAES

acco

INHOUDSOPGAVE

Introductie	3
Ontstaan van veranderingsinitiatieven	4
<i>Veranderingen op initiatief van de CEO</i>	4
<i>Veranderingen op initiatief van (leden van) het TMT</i>	5
<i>Veranderingen op initiatief van andere leden van de organisatie</i>	7
Engagement van het management en sponsoring	10
Blijvende aandacht voor het project	13
Conclusie	15
Meer weten?	16
Referenties	17

OVER DE AUTEUR

GUIDO MAES studeerde Rechten aan de KU Leuven. In 2012 behaalde hij een doctoraat in de Sociale Wetenschappen. Hij was meer dan twee decennia actief in HRM en Organisatieontwikkeling zowel in de industriële als in de dienstensector. Sedert 2005 is hij zelfstandig bedrijfsadviseur in het domein van structurering, organisatieverandering en HRM. Tevens doceert hij Organisatieontwerp aan de KU Leuven. Daarnaast is hij docent Strategisch HRM aan de Economische Hogeschool (ECHO) van de KHLeuven. Hij is wetenschappelijk medewerker aan het Centrum voor Sociologisch onderzoek van de KU Leuven

INTRODUCTIE

Betrokkenheid en ondersteuning van het senior management en bij voorkeur van de CEO zelf, worden algemeen beschouwd als essentieel om een verandering te doen slagen. Zowel in de veranderingsliteratuur als in de literatuur over projectmanagement wordt benadrukt dat *“it is necessary for top managers to get behind the project at the outset and make clear to all personnel involved that they support successful completion”* (Schultz et al., 1987: p. 40). De meeste auteurs vermelden echter niet hoe dit engagement verkregen wordt en gaan voorbij aan het complexe besluitvormingsproces dat eraan vooraf gaat.

Dit artikel gaat ervan uit dat organisaties politieke arena's zijn (Mintzberg, 1985) waar er coalities gevormd worden rond bepaalde personen en thema's die voor de betrokkenen van belang zijn. De vraag die daarbij gesteld wordt is hoe in deze politieke context engagement en ondersteuning van het top management verkregen wordt voor veranderingsinitiatieven. Daarbij komen drie aspecten aan bod die belangrijk voor de slaagkans van een verandering:

- de manier waarop een veranderingsinitiatief ontstaat en onder de aandacht van de besluitvormers kan gebracht worden;
- de mate waarin het initiatief steun krijgt van de belangrijkste besluitvormers;
- de mate waarin het initiatief voldoende gevoed en ondersteund wordt om de vooropgestelde resultaten te halen.

De theoretische beschouwingen worden geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld van een veranderingsproject in een dienstverleningsbedrijf – (DVB). DVB levert diensten aan zowel bedrijven als particulieren en heeft 850 werknemers in dienst. De algemene directie bestaat uit de CEO, de directeur dienstverlening aan bedrijven (DDB) (400 werknemers), de directeur dienstverlening aan particulieren (DDP) (200 werknemers), de IT directeur (ITD)(100 werknemers en 100 externen), de Directeur Financiën (DF) (30 werknemers), directeur Marketing en Sales (DMS) (100 werknemers) en de directeur HR (20 werknemers). DVB houdt om de twee jaar tevredenheidsenquête onder haar personeel. De organisatie is het resultaat van een fusie en is voortdurend in beweging.

Bij ieder van deze drie aspecten is de rol het management van cruciaal belang. Deze drie aspecten worden in dit artikel verder uitgediept.

ONTSTAAN VAN VERANDERINGSINITIATIEVEN

Veranderingsinitiatieven kunnen ontstaan op verschillende plaatsen in de organisatie.

Relevant daarbij is na te gaan of het initiatief genomen wordt binnen of buiten de gevestigde machtsstructuur - de dominante coalitie. Binnen de dominante coalitie moet een onderscheid gemaakt worden of het initiatief genomen wordt door de CEO of door andere leden van de dominante coalitie. Deze drie mogelijkheden worden hieronder verder besproken.

VERANDERINGEN OP INITIATIEF VAN DE CEO

Bij het initiëren van verandering wordt een cruciale rol weggelegd voor de visionaire en transformationele leider. Over transformationeel leiderschap bestaat massaal veel literatuur (de Library of Congress geeft meer dan 1500 boeken over change leadership) die sterk normatief is van karakter. Hoewel leiderschap daarin vaak in algemene termen wordt geformuleerd, wordt hierbij toch vooral gekeken naar de algemeen directeur, de CEO. Het grootste gedeelte van de normatieve literatuur over veranderingen is er van overtuigd dat de CEO de verantwoordelijkheid draagt voor veranderingen (Strikwerda, 2000). Hij is verantwoordelijk voor de strategische directie en werking van de organisatie en dus voor het leiden van veranderingen (Cummings & Worley, 2008),). Van de transformationele CEO wordt verwacht dat hij in staat is *“to induce organization members to constantly anticipate and adapt to environmental change”* (Ling et al., 2008: p.557). Een transformationele leider trekt vaak het initiatief naar zich toe om zijn macht te etaleren en zal vaak meer veranderingen initiëren dan de organisatie lief is. Immers hoe meer macht geconcentreerd is in de top hoe meer veranderingen er zullen zijn. Greve & Mitsuhashi (2007) geven hiervoor als belangrijkste redenen:

- Managers hebben politieke motieven om strategische veranderingen door te voeren omdat dergelijke veranderingen hen de mogelijkheid geeft om medestanders te belonen, tegenstrevers af te straffen en nieuwe coalities op te zetten die hun positie versterken.
- Uitbreidingen, sluitingen en herstructureringen scheppen mogelijkheden om nieuwe posities toe te wijzen en rivalen te verwijderen.

- Veranderingen bieden ook mogelijkheden om nieuwe regels en communicatiekanalen uit te bouwen om de positie van de manager te versterken.
- Strategische veranderingen hebben een belangrijke symbolische waarde omdat zij aangeven dat het management actief werkt aan de strategie. Verandering zorgt niet alleen voor legitimiteit naar buiten toe maar versterkt ook de reputatie van het management.
- CEO's die belangrijke successen hebben geboekt ontwikkelen vaak een zekere zelfgenoegzaamheid waardoor ze steeds meer risico gaan nemen.
- Strategische veranderingen geven managers de mogelijkheid om organisaties te verschuiven naar strategische domeinen waarin zij hun expertise en talenten beter tot uiting kunnen laten brengen; hierdoor versterken zij hun overlevingskansen.

In geval de CEO de veranderingen initieert stelt zich het probleem van engagement voor de verandering niet, tenminste niet in eerste instantie. Men kan verwachten dat de CEO achter zijn beslissing blijft staan en alles in het werk zal stellen om de verandering de doen slagen.

Vermits de CEO de ultieme autoriteit is in de organisatie is de verwachting dat de rest van de organisatie zijn besluiten loyaal zal uitvoeren. Verder in het artikel zal blijken dat er toch heel wat problemen kunnen opduiken. De CEO is immers niet in staat om alleen alle activiteiten in de organisatie onder controle te houden. Hij zal in ieder geval zijn eigen directieteam moeten overtuigen van zijn beslissing. Die directieleden hebben echter ook hun eigen agenda en doelstellingen.

VERANDERINGEN OP INITIATIEF VAN (LEDEN VAN) HET TMT

Heel wat auteurs zijn ervan overtuigd dat niet zozeer de CEO dan wel het top management team (TMT) bepalend is voor veranderingen in organisaties (Finkelstein & Hambrick, 1990; O'Reilly et al., 1993; Hambrick, 2007).

O'Reilly et al. (1993) zien als belangrijkste rollen voor het TMT het vastleggen van de strategische richting, afstemming met de buitenwereld en tussen de verschillende functionele domeinen binnen de organisatie en het stimuleren van organisationeel leren zodat de organisatie zich aanpast aan de veranderende omgeving. Dat laatste houdt in dat de leden van het TMT eveneens veranderingen initiëren en daarover

niet steeds op dezelfde lijn zitten. In de managementliteratuur wordt meestal in algemene termen gesproken over de directie of het TMT maar uit onderzoek blijkt dat dit een heterogene groep is. Hambrick (1995) stelt vast dat fragmentatie een groot probleem is bij TMTs, waarmee hij bedoeld dat *“the team is not a team at all, but rather a mere constellation of senior executives pursuing their own agendas, with a minimum of collaboration or exchange among them”* (Hambrick, 1995: p. 111).

Een belangrijke factor daarbij is de machtsbalans tussen de CEO en de andere leden van het directieteam. Die machtsbalans wordt bepaald door de intentie van de CEO om leiding te geven en de intenties van de directieleden om de invloed van CEO te aanvaarden. De CEO is niet altijd de charismatische leider die zijn troepen perfect in de hand heeft en evenmin zijn alle directieleden steeds bereid om hun CEO te volgen. De machtsbalans kan aanzienlijke variaties vertonen die gaan van actieve consensus over passieve loyaliteit en verdoken weerstand tot pure rivaliteit (Greiner & Schein, 1988). Binnen het TMT zelf heeft niet ieder directielid evenveel invloed op strategische beslissingen. Vooreerst zal de interne cohesie binnen het management variëren van thema tot thema (Mintzberg et al., 1998). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Miller et al. (2008) dat naast de CEO, de productie- of dienstverleningsafdelingen en de marketingafdeling het vaakst betrokken zijn bij en de meeste invloed uitoefenen op strategische beslissingen en hun implementatie. Financiën en leveranciers zijn sterk betrokken bij het nemen van beslissingen maar minder bij de uitvoering ervan. Aankoop, R & D en HRM hebben slechts een beperkte invloed. Deze resultaten golden voor alle onderzochte strategische beslissingen en in alle sectoren. Het onevenwicht in de verdeling van de macht maakt dat er minder informatie wordt uitgewisseld en minder beslissingen in groep worden genomen dan men over het algemeen aanneemt. Minder belangrijke leden zijn geneigd om hun stem niet te laten horen, of worden genegeerd indien ze dit wel doen waardoor de machtige leden steeds meer domineren. Terwijl beslissingen in gelijkwaardige groepen zich eerder in het centrum van de voorkeuren situeren, zal dat bij groepen met een onevenwichtige machtsverdeling nijgen naar het centrum van een gewogen distributie waarbij het gewicht wordt gegeven door de macht die iemand bezit (Mitsubishi & Greve, 2004). Beslissingen worden dus niet zozeer rationeel genomen dan wel in functie van de voorkeur en keuzes van de machtigste actoren in de organisatie (Hickson et al., 1971; Pfeffer, 1981).

De groep van actoren met de meeste macht beperkt zich niet uitsluitend tot de directie. Sommige managers en kaderleden hebben gedetailleerde operationele kennis die zij kunnen gebruiken om bepaalde beslissingen te manipuleren of tegen te houden, waardoor zij deel gaan uitmaken van de dominante coalitie (Pettigrew, 1973). Ieder TMT-lid zal dan ook met deze achterban rekening houden wanneer er beslissingen moeten genomen worden. Vaak wordt gebruik gemaakt van sturingscomités waarin deze managers en kaderleden de fracties in de dominante coalitie kunnen vertegenwoordigen. De machtsstructuur van het veranderingsproject wordt daardoor alleen nog maar complexer.

De keuze van een project, de vorming van een projectteam, de ontwikkeling van het verandertraject en de implementatie zijn allemaal transacties die gekleurd worden door de politieke krachten in het TMT (Pettigrew, 1975). De veranderingsinitiatieven van de leden van het TMT komen samen in de politieke arena van de organisatie waar zij niet alleen in concurrentie treden met de initiatieven van de CEO maar ook met die van andere leden van de organisatie die hun ideeën willen gerealiseerd zien (zie verder). Welk initiatief het uiteindelijk haalt is moeilijk voorspelbaar en hangt minder af van de kwaliteit van het project dan van de voorkeur van dominante coalitie. Managers zullen individueel of collectief hun machtsmiddelen inzetten om de evolutie van de alternatieve voorstellen te sturen. Dat gebeurt niet door iedere manager of coalitie voor elke beslissing maar voor die beslissingen die van belang zijn voor een bepaalde manager of coalitie. Politiek zal gebruikt worden om te verzekeren dat bij de beslissing rekening gehouden is met de objectieven van een bepaalde manager of coalitie (Hickson et al., 1986). De belangrijkste politieke manoeuvres die daarbij gebruikt worden zijn coalitievorming, timing, het gebruik van externe consultants, marchanderen en onderhandelen, manipulatie en controle van cruciale informatie of agendacontrole.

VERANDERINGEN OP INITIATIEF VAN ANDERE LEDEN VAN DE ORGANISATIE

Tenslotte kunnen veranderingsinitiatieven ook komen van buiten de machtsstructuur en eigenlijk vanuit gelijk welke hoek van de organisatie. In organisaties trachten mensen zich te manifesteren en worden er voortdurend

voorstellen geformuleerd op alle niveaus. Deze voorstellen leggen een lange weg af vooraleer zij als concreet initiatief worden goedgekeurd en geïmplementeerd. De meeste van deze initiatieven halen dan ook de eindmeet niet d.w.z. ze worden niet opgepikt door de besluitvormers.

Volgens Narayanan en Fahey (1982) begint een dergelijk proces ergens in de organisatie wanneer een persoon zich bewust wordt van een bepaalde kwestie die voor hem belangrijk is. Op dit ogenblik is de kwestie nog zeer vaag en ambigu en de persoon gaat op zoek naar meer informatie om betekenis te kunnen geven aan de kwestie. Hij zal de kwestie bijvoorbeeld bespreken binnen zijn persoonlijk netwerk. Vervolgens zal die persoon proberen een aantal medestanders rond zich te vergaren zodat er een collectief bewustzijn ontstaat van de kwestie en een zeker engagement ten opzichte van de potentiële beslissing. De groep die zich bewust is van de kwestie zal trachten een coalitie te vormen omdat ze er van overtuigd is dat er iets moet gebeuren. Er ontstaat een tijdelijke alliantie van individuen die bereid zijn hun krachten te bundelen om een bepaalde alternatieven te ondersteunen. De coalitie zal proberen om de meervoudige en eventueel conflicterende verwachtingen van de coalitiepartners te integreren in een coherent programma waarmee ze naar buiten kan treden. De keuze van de alternatieven die gaan weerhouden worden, wordt zwaar beïnvloed worden door de verschillende voorkeuren van de deelnemers. Eerder dan met rationele argumenten zal men via onderhandelingen gebaseerd op machtsuitoefening en het uitwisselen van gunsten bepalen welke alternatieven zullen weerhouden worden.

Wanneer de coalitie haar oplossing(en) meent gevonden te hebben, treedt zij in interactie met andere coalities die hun alternatieven trachten ingang te doen vinden. De bedoeling is om de organisatie te overtuigen dat het voorgestelde alternatief de beste oplossing is. Er wordt gezocht naar argumenten die het eigen alternatief onderschrijven of dat van de andere coalitie in diskrediet kan brengen. De informatie moet in eerste instantie een schijn van rationaliteit kunnen ophouden eerder dan echt rationeel te zijn.

Op het einde van de confrontatie worden de zones van consensus en onenigheid duidelijker en zullen “vertrouwensmannen” binnen de bestaande machtsstructuur met elkaar gaan overleggen wat de beste beslissing is. De inhoud van dit overleg is ogenschijnlijk doelverduidelijking en het afwegen van de voor en nadelen van de verschillende alternatieven. In werkelijkheid opereert men in zones van

tegenstrijdige opinies en zijn het zoeken naar compromissen, aanpassingen en bijsturingen de mechanismen van de besluitvorming.

De genomen beslissing kan verschillende vormen aannemen:

- een engagement om bepaalde acties te ondernemen
- het uitstellen van de beslissing
- niet beslissen of het afvoeren van de kwestie
- het veranderen van kwestie of de kwestie integreren (verdrinken) in een groter geheel.

Het resultaat is dan ook meestal een quasioplossing waardoor nieuwe kwesties ontstaan en nieuwe coalities gevormd worden (Narayanan en Fahey, 1982).

Uit een tevredenheidsenquête bij DVB is gebleken dat de tevredenheid bij het personeel over de dienstverlening van de HR afdeling maar matig was. Een aantal managers dringt aan op een decentralisatie van de HR afdeling en na rijp beraad stelt de HRM manager voor om drie account managers aan te werven die HR zouden gaan vertegenwoordigen in de verschillende departementen.

Nadat hij het voorstel verder heeft uitgewerkt, stelt de HR manager zijn project voor op het directiecomité. De CEO is wel voor de idee te vinden, de DDB is enthousiast, de DDP is sterk tegen ("ik wens geen pottenkijkers in mijn departement"), de DMS en de ITD zijn eerder sceptisch en de FD steunt het project uit vriendschap met de HR Manager.

Uit hetgeen hierboven werd uiteengezet blijkt duidelijk dat het verkrijgen van engagement voor een veranderingsvoorstel niet evident is. Zelfs wanneer het initiatief van de CEO zelf komt is de acceptatie en uitvoering ervan geen vanzelfsprekend gegeven. Uit de literatuur over organizational commitment blijkt dat engagement maar verkregen kan worden indien 1) er bereidheid bestaat bij een persoon om zich ten volle in te spannen voor de organisatie en 2) hij zich kan identificeren met de doelstellingen (Buchanan, 1974). Deze voorwaarden gelden ook voor het engagement van beslissingnemers ten opzichte van veranderingen. Het eerste is vaak problematisch uit tijdsgebrek en/of risico-inschatting, het tweede uit eigenbelang of een gebrek aan interesse.

Uit een studie van Guth & Macmillan (1986) blijkt dat *“managers who believe that their self-interest is being compromised can not only redirect a strategy, delay its implementation or reduce the quality of its implementation, but can also even totally sabotage the strategy”* (Guth & Macmillan, 1986: p.313). Zij stellen bovendien dat vanuit de verwachtingentheorie (expectancy theory) er weinig engagement te verwachten valt indien 1) de kans op slagen van het project gering is; 2) het project weinig visibiliteit heeft en er twijfel bestaat dat het de doelstellingen van de organisatie kan waarmaken 3) het project de eigen doelstellingen van de manager niet bevredigt (Guth & Macmillan, 1986).

Besluitvormers zullen zich dus niet gauw engageren voor een bepaald initiatief en wanneer ze dat toch doen zal het vaak slechts voorwaardelijk zijn zolang de kans op slagen niet gegarandeerd is. Veel projecten hebben in die zin eigenlijk nooit een formele toezegging gekregen maar worden “getolereerd” zodat voor de beslissingnemers de mogelijkheid open blijft om zich tijdig te distantieëren van het project wanneer het de verkeerde kant opgaat.

Een manier om dit afbreukrisico in te dekken is er voor te zorgen dat het veranderingsproject een formele link heeft met de dominante coalitie. Daarvoor wordt er een sponsor toegewezen aan het project. Het is niet duidelijk of dit één persoon, meerdere personen of een team is. Englund & Buccero (2006) zijn er van overtuigd dat een veranderingsproject slechts één sponsor nodig heeft terwijl Margulies & Raia (1984) van mening zijn change agents hun machtsbases kunnen

uitbreiden door meerdere sponsors te hebben vanuit verschillende invloedssferen in de organisatie.

De voornaamste rollen van een sponsor zijn:

- 1) Eigenaar van de business case
 - De sponsor moet ervoor zorgen dat de business case accuraat wordt vertaald in een veranderingstraject.
- 2) Oogsten van de opbrengsten
 - De sponsor moet er zorg voor dragen dat de veranderingen ook effectief worden geïmplementeerd en toegepast.
- 3) Bestuurder van het veranderingsproject
 - Faciliteert en ondersteunt de projectmanager bewaakt het budget en de risico's van het veranderingsproject, en lost obstakels op die het project kunnen benadelen.
- 4) Contactpersoon in de hogere echelons
 - De sponsor is de verdediger van het project bij invloedrijke belanghebbenden en zorgt ervoor dat er voldoende medestanders zijn voor het project.
- 5) Zichtbare kampioen van het project
 - Zorgt ervoor dat het engagement van de organisatie niet verwatert en dat hijzelf voldoende tijd beschikbaar maakt voor het project.

(Dinsmore & Cooke-Davies, 2006)

Hoewel iedereen het erover eens blijkt te zijn dat de sponsor essentieel is om een verandering te doen slagen, lijkt de invulling ervan problematisch. Dat is niet zo verwonderlijk indien men uitgaat van de capaciteiten voorover een sponsor moet beschikken. Englund & Buccero (2006) halen zestien kwaliteiten aan waarover een goede sponsor moet beschikken, waaronder het aanvoelen van de veranderingsbehoefte, waardering voor het project, empathisch, consequent en zicht op de toekomst. Conner (1992) houdt het op dertien kwaliteiten waaronder macht, visie, technische bekwaamheid, kennis van de organisatie, doorzettingsvermogen en de wil om zichzelf op te offeren.

Belassi & Tukel (1996) wijzen op nog belangrijke competentie: projectsponsors moeten over de nodige onderhandelingscapaciteiten beschikken om er voor te zorgen dat de projectmanager de middelen krijgt die hij nodig heeft. Ook

projectponsors treden dus in de politieke arena waar onderhandeld wordt over de verdeling van de schaarse middelen in de organisatie. Hoewel door project sponsoring een vertegenwoordiging van het project in het machtscentrum van de organisatie verzekerd is, is dit lang geen garantie voor succes.

Bij DVB wordt de CEO, die nochtans maar matig geïnteresseerd is in HRM, gevraagd op te treden als sponsor voor het HR-project en er wordt eveneens een sturingscomité opgericht. In dat sturingscomité zitten naast de CEO en de HR Manager ook de FD, de directeur DDB, de adjunct-DMS, de adjunct-DDP en het hoofd programmatie als vertegenwoordiger van IT. Het project gaat goed van start dank zij de gedrevenheid van de HR Manager maar loopt toch vertragingen op door de boycotmanoeuvres van de DDP. Zo weigert de DDP deel te nemen aan de organisatieanalyse waardoor de globale resultaten niet kunnen geconsolideerd worden. De HR Manager beslist dan maar verder te gaan op basis van de gedeeltelijke resultaten. Wanneer zijn project halfweg is slaat de economische crisis toe en veranderen plots de prioriteiten in de organisatie. De CEO wordt volledig in beslag genomen door de besparingsmaatregelen die zich opdringen. De DDP krijgt last met de vakbonden over de afdankingen die hij zal moeten uitvoeren en is meer en meer te vinden voor een vertegenwoordiger van HR die hem daarin zou kunnen bijstaan.

BLIJVENDE AANDACHT VOOR HET PROJECT

Conner (1992) wijst erop dat een verandering initiëren nog wat anders is dan die verandering ook effectief uitvoeren. Nadat de directie over een bepaalde verandering heeft beslist, wordt snel weer overgegaan tot de orde van de dag en staan er weer nieuwe uitdagingen te wachten: De sponsor verliest geleidelijk zijn interesse voor het project.

Perkins (2005) somt de voornaamste redenen op waarom de sponsor zijn taak niet ter harte neemt zoals zou moeten. Hij is sceptisch over de business case, niet overtuigd van de noodzaak, reduceert het project tot de implementatie van een computerprogramma, steunt het project niet wegens politieke redenen, wordt geconfronteerd met persoonlijke problemen of heeft onvoldoende ervaring om op te treden als sponsor. Young en Jordan (2008) wijzen erop dat de tijd die een sponsor, het TMT en de CEO moeten spenderen aan een project in verhouding moet staan met de kosten en de potentiële voordelen van het project. Uit de casestudies die zij aanhalen blijkt dat meer niet dan wel te gebeuren en onderschatten de drie actoren het belang van hun invloed op de slaagkansen van veranderingsprojecten. Er kwam ook naar voor dat de sponsor alleen dit niet kan rechtekken, ook het TMT en de CEO moeten voldoende betrokkenheid blijven betonen.

Om uit te zoeken waar kan bespaart worden bij DVB wordt er een inventaris gemaakt van de lopende projecten. Het blijken er meer dan zestig te zijn. Tijdens extra directievergaderingen wordt gedurende uren gebakkeleid over welke projecten mogen doorgaan en welke moeten afgevoerd worden. Hoewel het HR project extra aanwervingen vergt, slaagt de HR manager erin het project overeind te houden. Hij had hiervoor de uitgesproken steun van de DDB (de belangrijkste directeur na de CEO) terwijl de andere directeurs (inbegrepen de DDP) zich op de vlakte hielden. De grote verliezer is de IT directeur. Hij ziet 20 van zijn projecten geschrapt en moet 60 van zijn externen laten gaan.

Om de aandacht van de sponsor, het TMT en de CEO gaande te houden moeten projectmanagers meer aandacht geven aan projectsucces dan aan

projectmanagement-succes. Projectmanagementsucces slaat op het respecteren van deadlines, budgetten en de afgesproken doelstellingen door correct gebruik van projectmanagementtechnieken. Projectsucces is gerelateerd aan de lange termijn voordelen die het project gaat opleveren (Munns & Bjeirmi, 1996; Baccarini, 1999). De sponsors, het TMT en de CEO worden vaak gebombardeerd met tabellen en statistieken om het projectmanagementsucces te bewijzen maar zijn daarin meestal slechts matig geïnteresseerd tenzij het project zwaar over tijd of over budget is. Waarover zij dienen geïnformeerd te worden, is in welke mate het project de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie zal verbeteren en de klantentevredenheid zal verhogen (Papke-Shields et al., 2009).

CONCLUSIE

Hoewel de ondersteuning van een veranderingsinitiatief door het top management team cruciaal bevonden wordt om een verandering te doen slagen, blijkt het verkrijgen van dat engagement niet evident. De algemene opvatting is dat engagement onvoorwaardelijk moet verkregen worden op rationele gronden (een sterke business case). Indien de change agent daar niet in slaagt, kan hij best zijn opdracht teruggeven en het project begraven (Conner, 1993). Vanuit organisatiepolitiek standpunt bekeken is de werkelijkheid veel genuanceerder en hangt het engagement af van velerlei factoren.

In dit artikel kwam naar voor dat drie factoren een doorslaggevend rol spelen om steun van het topmanagement te bekomen en te behouden. Ten eerste wordt de manier waarop een veranderingsinitiatief ontstaat gedetermineerd door de onderliggende machtsrelaties in de organisatie. Persoonlijke ambities, coalitievorming en een bepaalde dosis geluk maken dat beslissingen over deze initiatieven niet steeds op een consistente manier genomen worden. Ten tweede wordt van managers en zeker van het top management verwacht dat ze prestaties neerzetten. Daarvoor moeten ze initiatieven nemen of zich achter bepaalde initiatieven scharen. Een dergelijk engagement houdt echter duidelijke risico's in voor de reputatie van de manager. Vooraleer hij zich als sponsor opgeeft zal hij vaak eerst de slaagkansen inschatten en zich slechts schoorvoetend achter het initiatief plaatsen. Hieruit blijkt dat indien men het advies van de normatieve veranderingsliteratuur volgt om een verandering maar te beginnen wanneer de steun van het top management verzekerd is, de verandering vaak nooit van de grond zal raken. Ten slotte moet de change agent de nodige maatregelen nemen om te verzekeren dat initiatief blijvend ondersteund wordt. Daarbij moet hij zoeken naar een politiek evenwicht tussen projectsucces en projectmanagement-succes.

Voor elke van deze aspecten bestaat de kans dat het project steun verliest, maar evenzeer dat het in een gunstige politieke stroming terecht komt en toch tot een goed einde kan gebracht worden. Met die onberekenbaarheid moeten alle actoren rekening houden.

MEER WETEN?

Waarom slagen bepaalde veranderingsprojecten en andere niet? Waarom kunnen bepaalde organisaties zich snel aanpassen en andere niet? Wat is een goede manier om een verandering door te voeren? Wie zijn de winnaars en wie de verliezers bij een veranderingsproject? Deze vragen houden managers en academici al jaren bezig. Over organisatieverandering werd al zeer veel onderzocht en geschreven.

Een uniek naslagwerk over veranderingsmanagement met een kritische bespreking van de voornaamste veranderingsmodellen. Biedt een verrassend gezichtspunt op verandering is om de politieke dimensies van organisatieverandering te situeren.



Maes, G. (2014), *Verborgen Krachten in de Organisatie: een Politiek Model van Organisatieverandering*, Leuven, Acco.

Bekijk alle informatie over het bestellen en het boek via deze [link](#) of stuur een mailtje naar bestelling@acco.be en vindt uw verborgen krachten!

REFERENTIES

- Baccarini, D. (1999), "The logical framework method for defining project success", *Project Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 25-32.
- Belassi, W. en Tukel, O. I. (1996), "A new framework for determining critical success/failure factors in projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 141-151.
- Buchanan, B. (1974), "Building organizational commitment - socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 533-546.
- Conner, D. R. (1993), *Managing at the Speed of Change*, Villard, New York.
- Cummings, T. G. en Worley, C. G. (2008), *Organization Development and Change*, South-Western College Pub, Cincinnati.
- Dinsmore, P. C. en Cooke-Davies, T. (2006), *Right projects done right!: from business strategy to successful project implementation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Elbanna, S. (2006), "Strategic decision-making: Process perspectives", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-20.
- Englund, R. L. en Bucero, A. (2006), *Project Sponsorship: Achieving Management Commitment for Project Success*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Finkelstein, S. en Hambrick, D. C. (1990), "Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 3, pp. 484-503.
- Greiner, L. E. en Schein, V. E. (1988), *Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Greve, H. R. en Mitsuhashi, H. (2007), "Power and glory: concentrated power in top management teams", *Organization Studies*, Vol. 28, No. 8, pp. 1197-1221.
- Guth, W. D. en Macmillan, I. C. (1986), "Strategy implementation versus middle management self-interest", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 313-327.
- Hambrick, D. C. (1995), "Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams", *California Management Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 110-127.
- Hambrick, D. C. (2007), "Upper echelons theory: an update", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 334-343.
- Hickson, D. J., Butler, R., Cray, D. M. G. en Wilson, D. (1986), *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. en Pennings, J. M. (1971), "A strategic contingencies' theory of intraorganizational power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, pp. 216-229.

Project Management Institute (2008), *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge: PMBOK Guide*, Project Management Institute.

Kotter, J. P. (1997), *Leiderschap bij Verrenering*, Academic Service, Schoonhoven.

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. en Veiga, J. F. (2008), "Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface", *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 3, pp. 557-576.

Margulies, N. en Raia, A. P. (1984), "The politics of Organization Development", *Training & Development Journal*, Vol. 38, No. 8, pp. 20, 24p.

Miller, S., Hickson, D. en Wilson, D. (2008), "From strategy to action: involvement and influence in top level decisions", *Long Range Planning*, Vol. 41, No. 6, pp. 606-628.

Mintzberg, H. (1985), "The organization as political arena", *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 2, pp. 133-154.

Mintzberg, H., Ahlstrom, B. W. en Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York.

Mitsuhashi, H. en Greve, H. R. (2004), "Powerful and free: Intraorganizational power and the dynamics of corporate strategy", *Strategic Organization*, Vol. 2, No. 2, pp. 107-132.

Munns, A. en Bjeirmi, B. (1996), "The role of project management in achieving project success", *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 81-87.

O'Reilly, C. A., Snyder, R. C. en Boothe, J. N. (1993), "Effects of executive team demography and organizational change", in Huber, George P. en Glick, William H. (Ed.), *Organizational Change en Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* Oxford University Press, New York, pp. 147-175.

Papke-Shields, K. E., Beise, C. en Quan, J. (2009), "Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?" *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No 7, pp. 650-662.

Perkins, B. (2005), "The elusive executive sponsor", *Computerworld*, pp. 1-2.

Pettigrew, A. M. (1975), "Towards a political theory of organizational intervention", *Human Relations*, Vol. 28, No. 3, pp. 191-208.

Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman Pub, Marshfield, Mass.

Schultz, R. L., Slevin, D. P. en Pinto, J. K. (1987), "Strategy and tactics in a process model of project implementation", *Interfaces*, Vol. 17, No. 3, pp. 34-46.

Strikwerda, J. (2000), "Het Ontwerpen van een Organisatie", Prentice Hall, Amsterdam, p. 209.

Turner, J. R., Grude, K. V. en Thurloway, L. (1996), *The Project Manager as Change Agent: Leadership, Influence en Negotiation*, McGraw-Hill, London ; New York.

Turner, R. J. (2004), "Five necessary conditions for project success", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 5, p. 349.

Young, R. en Jordan, E. (2008), "Top management support: mantra or necessity?" *International Journal of Project Management*, Vol. 26, No. 7, pp. 713-725.