



Evidence-Based Change Management

Krachtigere besluitvorming met vier praktische vragen

In de managementpraktijk zoekt men voortdurend naar succesvolle werkwijzen om verandering te realiseren. Er is een breed spectrum van methoden beschikbaar. Populaire concepten – zoals ‘het nieuwe werken’ of zelfsturende teams – blijken vaak niet het effect te hebben dat werd beloofd (Ten Have, 2015). Tegelijkertijd blijven managers en adviseurs deze ‘oplossingen’ implementeren (Ten Have, 2016). De vraag is of dit verantwoord is. Hebben managers en adviseurs niet de professionele plicht om hun keuzes en adviezen beter te onderbouwen? En hoe zouden zij dat kunnen doen?

Verder kijken dan eigen ervaring en de mening van anderen

Waarom doen managers en adviseurs de interventies die ze doen? Hoeveel zicht was er op (on)bedoelde effecten van de interventie? En hoeveel zicht daarop had er kunnen zijn? De kracht van besluiten kan worden vergroot wanneer beter inzicht ontstaat in de (mogelijke) effecten ervan. Dit vraagt van managers en adviseurs dat zij inzichten uit verschillende bronnen zorgvuldig afwegen; dat ze besluiten en adviezen niet alleen baseren op eigen ervaringen, maar bijvoorbeeld ook goed kijken naar de context van de organisatie, de waarden en belangen van stakeholders en wetenschappelijk onderzoek (Ten Have, 2015). Dit vormt het fundament van *Evidence-Based Change Management* (EBCM).

EBCM gaat over het verrijken van managementbesluiten met beschikbare inzichten uit verschillende relevante bronnen – óók als die inzichten haaks staan op stellige overtuigingen van jezelf of van anderen. De specifieke context van een organisatie maakt dat men niet blind kan varen op eigen of andermans ideologie of geloof, of de mening van een (zelfverklaarde) autoriteit of specialist. Verrijking vraagt om ruimte voor wrijving, ongemak, verwarring vanwege het (nog) ‘niet-weten’ en zelfinzicht van managers en adviseurs.

Praktijkmensen, zoals zij, blijken vooral gebruik te maken van hun eigen ervaring in plaats van wetenschappelijke kennis (Schön, 1983). Dat is waardevol, maar ook kwetsbaar. Het kan leiden tot systematische fouten, omdat cognitieve en informatieverwerkingsbeperkingen leiden tot vooroordelen die een negatieve impact hebben op de kwaliteit van besluiten (Barends, 2014). EBCM gaat uitdrukkelijk niet over een dogmatisch vertrouwen in wetenschappelijk onderzoek. Het gaat wel over het creëren van inzicht in de waarschijnlijkheid dat het bedoelde effect wordt bereikt. Dat gaat dus verder dan het volgen van een populaire goeroe of een aansprekend managementboek. Wanneer managers en adviseurs teveel vertrouwen op eigen ervaring en onvoldoende repertoire hebben om door de gelikte managementtheorieën heen te kijken, is het de vraag of zij in staat zijn om voor organisatie en medewerker de juiste beslissing te nemen (Ten Have, 2016). Hier ligt een opgave voor managers en adviseurs en EBCM kan daarbij helpen.

EBCM gaat over inzichten, niet over bewijs

In de kern gaat EBCM over het nemen van goede besluiten die gebaseerd zijn op een combinatie van kritisch denken en *best-available evidence* (Barends, 2014). Daarbij staat *evidence* niet voor bewijs, maar voor best beschikbare inzichten. In het Engels laat dit

De stellige claim van een collega kan zijn gebaseerd op één voorbeeld of anekdote

zich beter uitdrukken, vanwege het onderscheid tussen *proof* en *evidence* (Ten Have, 2008). Het Nederlandse 'bewijs' klinkt te hard, te absoluut en is daarom niet passend. Binnen de managementpraktijk is het immers onmogelijk om onder gelijkblijvende omstandigheden gerandomiseerd en gecontroleerd onderzoek te doen naar een interventie. Tegelijkertijd is er veel informatie beschikbaar die een aanname over de verwachte effecten van een interventie kan onderbouwen. Deze inzichten komen zowel uit de praktijk, als uit wetenschappelijk onderzoek. Het is belangrijk om te kijken naar de kwaliteit van die inzichten, voordat er een besluit wordt genomen. Informatie is immers nooit perfect en kan misleidend zijn op veel manieren (Barends, 2014). De stellige claim van een collega kan zijn gebaseerd op één voorbeeld of anekdote en het onderzoek naar een nieuwe werkmethode kan bestaan uit een single-casestudie in een compleet andere branche. Het gaat er dus om dat managers en adviseurs kritisch kijken naar de informatie op basis waarvan zij een besluit nemen.

Een werkbaar model voor EBCM

Het Center for Evidence-Based Management heeft een productieve werkwijze ontwikkeld om invulling te geven aan EBCM (Barends, 2014). Deze stelt managers en adviseurs in staat om aan de hand van vier vragen zo goed mogelijk zicht te krijgen op het effect van een interventie. Dat is niet per se een langdurig proces. Juist in de praktijk is het belangrijk dat er snel kan worden gehandeld. Managers en adviseurs dienen steeds vier vragen te beantwoorden voordat zij tot een besluit komen, te weten:

Vraag 1: Wat zijn de kenmerken van de organisatie in relatie tot het vraagstuk?

De organisatiedata zijn essentieel om een verandering te identificeren en de context van een

organisatie te begrijpen. Het gaat om kwalitatieve en kwantitatieve informatie over de organisatie. Dit kunnen financiële data zijn, zoals kosten of cash-flows, of business intelligence, zoals R.O.I. of marktaandeelen. Het kunnen ook data van klanten zijn, zoals klanttevredenheid, herhaalaankopen of retourzendingen, of van medewerkers, zoals ziekteverzuim of de gemiddelde duur van arbeidscontracten. De data liggen vast in documenten, zoals strategie- en jaarplannen, maar dat is niet altijd het geval. Zo bestaat kennis over de veranderhistorie van een organisatie alleen in de hoofden van de betrokkenen. Het gaat dus om harde cijfers én subjectieve waarnemingen. Zij geven inzicht in eventuele oorzaken, plausibele oplossingen en randvoorwaarden voor implementatie.

Vraag 2: Wat zijn de belangen en wat is het referentiekader?

Deze vraag gaat over de waarden en belangen van mensen die worden geraakt door de verandering. Interne stakeholders zijn bijvoorbeeld medewerkers, managers en bestuurders. Externe stakeholders kunnen leveranciers, klanten, aandeelhouders, de overheid en de maatschappij zijn. De waarden en belangen van stakeholders laten zien wat zij belangrijk vinden en hoe zij zouden kunnen reageren op de mogelijke consequenties van beslissingen. Organisa-ties die verschillende stakeholders hebben, kunnen verschillende besluiten nemen op basis van dezelfde informatie (denk aan Shell versus Greenpeace, die anders omgaan met dezelfde informatie over mogelijke olievelden). Het verzamelen van waarden en belangen leidt tot een referentiekader om de inzichten en informatie uit andere bronnen te analyseren. Het geeft belangrijk inzicht in de wijze waarop de beslissingen zullen worden ontvangen en of de uitkomsten succesvol kunnen worden.

Vraag 3: Wat is de situatie en wat zijn de slagingskansen op basis van professionele ervaring?

Professionele expertise en ervaring van managers en adviseurs zijn - anders dan intuïtie, opinie of geloof - door de jaren heen opgebouwd door reflectie op vergelijkbare acties in vergelijkbare situaties. Op basis van die kennis en ervaring kunnen managers en adviseurs inschatten of een vraagstuk daadwerkelijk om actie vraagt, of de beschikbare informatie betrouwbaar is, of de inzichten uit wetenschappelijk onderzoek van toepassing zijn en of een bepaalde oplossing gaat werken.

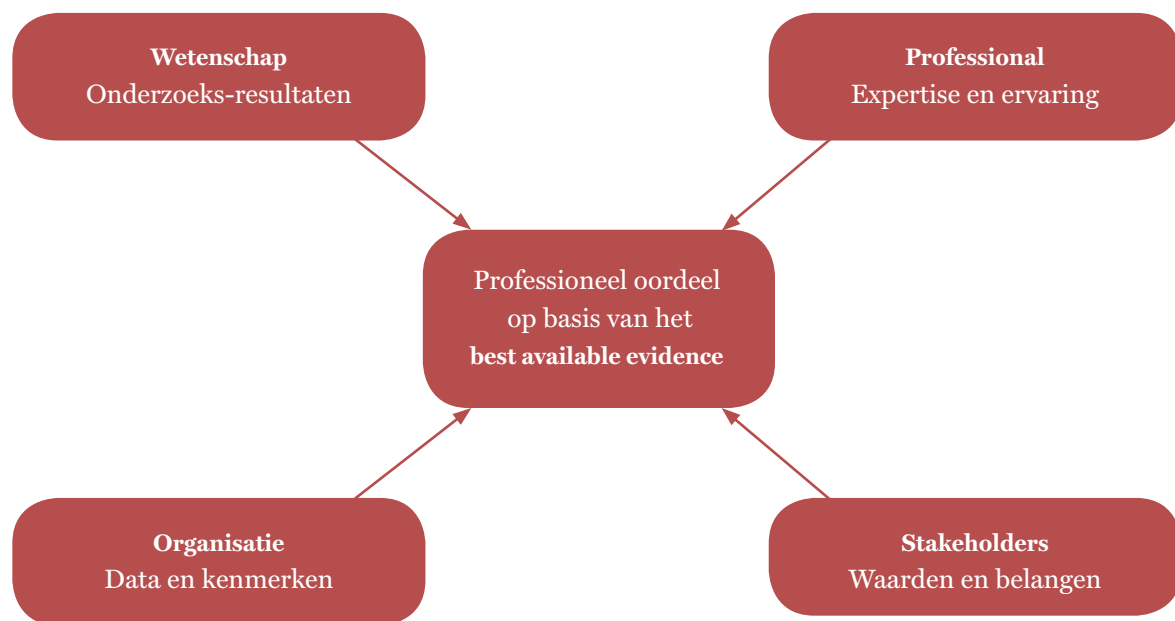
Vraag 4: In hoeverre is wetenschappelijk aangetoond dat het gewenste effect wordt bereikt?

De laatste vraag gaat over de relevante resultaten uit wetenschappelijk onderzoek. Hoewel veel mana-

gers en adviseurs deze kennis tijdens hun opleiding opdoen, is het de vraag hoe actueel die nog is op het moment dat ze al een tijd uit de schoolbanken zijn. Net zoals we van een chirurg verwachten dat we niet worden geopereerd met een achterhaalde methode, geldt dat we organisaties niet willen veranderen op basis van achterhaalde inzichten. Het gaat dus om het zoeken naar actuele wetenschappelijke inzichten, die relevant zijn voor het vraagstuk in kwestie.

Reflectie

Het ontsluiten van accurate en relevante wetenschappelijke inzichten is voor velen in de managementpraktijk een grote uitdaging. In dat kader focust de discussie over de wenselijkheid van EBCM zich al snel op de mogelijkheden en onmo-



Schematische weergave van het werkbare model voor EBCM volgens het Center for Evidence-Based Management

gelijkheden van het toepassen van wetenschappelijk onderzoek in de managementpraktijk (Mudde, 2016). In dit artikel hebben wij getracht ruimte te creëren door een breder beeld van EBCM te schetsen. Dat neemt niet weg dat er een noodzakelijke uitdaging ligt om wetenschappelijk onderzoek toegankelijk te maken voor managers en adviseurs, zodat zij het kunnen meenemen in hun afwegingen. Echter, om deze informatie bruikbaar te maken voor de dagelijkse praktijk is het betrekken van eigen ervaring en informatie over de organisatie en stakeholders net zo cruciaal. Hier ligt de belangrijkste verantwoordelijkheid voor de manager en adviseur. Tegelijkertijd zal ook het werken met *best-available evidence* geen absoluut antwoord op complexe uitdagingen bieden. Ook wanneer gebruik wordt gemaakt van informatie uit de vier bronnen, blijven besluiten genomen worden op basis van waarschijnlijkheden en voorlopige conclusies. Het biedt echter wel een steviger fundament voor beslissingen en interventies, dan wanneer enkel de eigen ervaring of intuïtie worden meegenomen.

Literatuur

Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-based management: The basic principles*. Amsterdam, NL: Center for Evidence-Based Management.

Ten Have, S., & Barends, E. (2008). Verandermanagement: een wetenschappelijk praktijkvak. *Management & Consultancy*, 5, 48-50

Ten Have, S., Ten Have, W. D., Huijsmans, A.-B., & Otto, M. (2016). *Reconsidering change management: Applying evidence-based insights in change management practice*. New York, NY: Routledge

Ten Have, S., Ten Have, W. D., van Rossum, L., & Segijn, S. (2016). Denkend aan gedragsverandering zie ik... een realistischer veranderverhaal. *Holland Management Review*, 136, 77-84.

Ten Have, S., Otto, M., & Barends, E. (2015). Adviseuren als gewetensvolle onzekerheidsreductie. *Holland Management Review*, 159, 27-34

Mudde, T. (2016, 14 januari). 'Managers gaan aan de haal met totale kolder'. De Volkskrant. Geraadpleegd van <http://www.volkskrant.nl/wetenschap/-managers-gaan-aan-de-haal-met-totale-kolder-a4447922/>

Schön, D. (1983). *The Reflective practitioner: how professionals think in action*. New York. Basic Books

Anne-Bregje Huijsmans is managing director en organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Sjoerd Segijn is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Maarten Otto is manager Strategie & Omgeving bij Liander en als (gast)docent verbonden aan de Radboud Universiteit en Vrije Universiteit Amsterdam.



Dit was het nieuws

ROA SCHERPT REGELS LIDMAATSCHAP AAN

De Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA) komt met scherpere richtlijnen voor de sector. De aangescherpte richtlijnen zijn volgens de brancheorganisatie nodig om ethiek, integriteit en kwaliteit te vergroten en misstanden te voorkomen.

De brancheorganisatie komt met maatregelen om het lidmaatschap te verzwaren. Dit gebeurt door de invoering van een keurmerk dat de ACP-certificering verplicht stelt. Tot op heden was alleen de ISO-certificering verplicht voor bureaus die het lidmaatschap van de vertegenwoordiger van Nederlandse organisatieadviesbureaus ambiëren. Ook wordt de mogelijkheid ingevoerd om facultatieve 'beroepspunten' voor individuele adviseurs te behalen, zoals bijvoorbeeld al gebruikelijk is in de advocatuur.

De ROA introduceert tevens een helpdesk waar opdrachtgevers én bureaus terecht kunnen met vragen op het gebied van integriteit, ethiek, kwaliteit en professionaliteit. Aan de helpdesk is econometrist en hoofddocent van de Vrije Universiteit te Amsterdam Meindert Flikkema verbonden. Vragen aan de helpdesk en de antwoorden zullen geanonimiseerd op de website van ROA worden gepubliceerd. Op die manier kan de helpdesk ook een leerinstrument zijn voor de gehele sector en de opdrachtgevers, aldus de ROA.

Woord: Moniek Verstegen Beeld: Alexander Geiger

RINO • amsterdam

opleiding en inspiratie voor professionals in de GGZ

→ Opleidingsroutes Coach en Organisatie

Opleidingsroute A&O/A&G

NIP geaccrediteerde modulaire leergang
www.rino.nl/891 | module 4 | 29 augustus

Introductieworkshop - Coachen als professie

www.rino.nl/315 | 22 juni 19:30 - 21:30 uur
Leergang - Coachen als professie
www.rino.nl/302 | start 21 september

→ Meer opleiding en inspiratie

Positieve Psychologie

de toepassing bij coaching en begeleiding
www.rino.nl/326 | 30 oktober en 13 november

Naar stressvrij leidinggeven!

www.rino.nl/090 | 30 augustus

ZomerRINO workshops in juli en augustus 2017

www.rino.nl/zomer

Deep Democracy

een introductie, the Lewis method
www.rino.nl/836 | 24 augustus

Management en opdrachtnemerschap in tijden van transitie

www.rino.nl/839 | 24 augustus

Zie ook www.rino.nl/coach voor overig aanbod.

M&C Tools

NIEUW

M&C Website heeft een nieuwe rubriek: 'Tools'. De rubriek biedt een overzicht aan instrumenten, tools en technieken die organisaties en professionals vooruit willen helpen.

Heeft u ook een interessante tool in huis? Kijk op onze website en informeer naar de voorwaarden.

redactie@managementenconsulting.nl
www.managementenconsulting.nl

De KoersKaart van organisatie De Koers:
een instrument om laagdrempelig
met elkaar in gesprek
te gaan.

