



# BETER VERANDEREN DOOR HET KENNEN EN TOEPASSEN VAN EVIDENCE

Steven ten Have, Maarten Otto, Cornell Vernooij en Wouter ten Have

## VERANDERING

Managers en adviseurs laten mogelijkheden onbenut en maken soms fouten doordat zij de beschikbare evidence over veranderen niet kennen en benutten. Zij lijden onder de ‘availability bias’; dikwijls stellen ze ‘eenvoudige’ en intuïtief aantrekkelijke managementconcepten boven minder toegankelijke wetenschappelijke kennis. Soms gaat dit goed, soms ook niet. Onderzoek laat zien dat managers en adviseurs er soms opvattingen op na houden die op gespannen voet staan met de beschikbare evidence. Dat is onnodig, uiteindelijk onprofessioneel en vaak schadelijk. Via het bewust worden en ontsluiten van beschikbare evidence kunnen de professie en praktijk worden verbeterd.

Bestuurders, managers en hun adviseurs staan voor ‘purposive change’: doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen zodat de economische en maatschappelijke doelstellingen worden gerealiseerd. Dat doen zij in een complexe context. Hun organisaties worden geconfronteerd met fenomenen als digitalisering en mondialisering, met toenemende wet- & regelgeving, met onderwerpen als duurzaamheid en compliance, met emanciperende klanten en de kracht van stakeholders en een kritische maatschappij. Dit leidt tot toenemende druk en handelingsdwang en een grote ontvankelijkheid voor *quick fixes*. Deugdelijke diagnoses en een helder beeld van de specifieke context ontbreken. Mogelijk is dit een verklaring voor de onvrede over de wijze waarop wordt veranderd en het zogenaamde ‘implementation gap’ (Ten Have, 2000).

Managers leren ‘on the job’ en van de mensen om hen heen. Ze halen ook praktijken en methodekennis binnen door met adviseurs te werken. Daarnaast zoeken ze naar ‘subjectkennis’ zoals aangeboden in managementboeken en beschikbaar in de vorm van wetenschap. Vervol-

gens moeten ze die kennis omzetten in concrete, in hun situatie passende en werkende toepassingen of handelingskennis. Dat laatste is al een vraagstuk op zich. In dit artikel richten we ons evenwel primair op de vraag hoe deugdelijk de kennis en inzichten zijn die ten grondslag liggen aan de opvattingen over verandering die leven bij managers en adviseurs.

Daartoe hebben we de opvattingen in populaire managementboeken en bij vooraanstaande adviesbureaus getoetst op hun wetenschappelijke merites. Aan zo’n driehonderd managers en adviseurs is gevraagd te laten zien hoe wetenschappelijk houdbaar hun opvattingen zijn. Van het onderzoek doen wij hier verslag. Daarmee ontstaat een gevarieerd beeld, met een eenduidige conclusie. Veel van de opvattingen van practitioners corresponderen met de beschikbare evidence. Op basis van verworven subjectkennis, door ervaring en soms ook door intuïtie ontstane handelingskennis weten zij het ‘juiste’: het fundament voor samen goed veranderen. Verschillende opvattingen zijn echter ook ronduit ondeugdelijk, gegeven de beschikbare evidence. In die gevallen past voorzichtigheid. De conclu-

sie is dat evidence in combinatie met een professionele houding gericht op het benutten van die evidence het vak en de praktijk verder kunnen helpen.

## VERANDEREN VAN ORGANISATIES EN GEDRAG IN PRAKTIJK EN WETENSCHAP

Verandermanagement is als vakgebied even populair als veelvormig. Het is een jong vakgebied dat zich voor een belangrijk deel nog in een fase van vrije theorievorming bevindt (Barends & Ten Have, 2008). Dit wordt geïllustreerd door een bonte verzameling aan populaire managementboeken, professionele dienstverleners, elkaar bestrijdende goeroes en figuren die in een andere omgeving (bijvoorbeeld de gezondheidszorg) gewoon charlatan heten of zelfs strafbaar zouden zijn (Ten Have e.a., 2016). Onderzoeksresultaten blijken maar beperkt impact te hebben in de organisatiepraktijk (Godfroij, 2010). ‘Science’ en ‘practice’ lijken twee verschillende planeten. Schön (1983) liet al zien dat practitioners – ‘persons actively engaged in an art, discipline or profession’, hier de bestuurders, managers en adviseurs – veel minder gebruik maken van wetenschappelijke kennis dan vaak wordt gedacht en zou kunnen worden aangenomen. Veel bestuurders, managers en adviseurs baseren zich op wat ze ooit hebben geleerd en daarna ervaren, en soms zijn gaan ‘geloven’. Dat is begrijpelijk, werkt soms (verbazingwekkend) goed en is in zekere zin waardevol, maar niet per definitie professioneel en verstandig. Want deze benadering kan ook leiden tot vertekeningen en systematische fouten, met negatieve impact op de kwaliteit van besluiten (Barends e.a., 2014). Eigen opvattingen worden dan niet (meer of genoeg) getoetst, reflectie en validatie ontbreken of zijn ontoereikend. Dat leidt tot verkeerde beslissingen, onnodige fouten en verspilling van geld, energie, kennis, emoties en mogelijkheden.

## HET ONDERZOEKEN VAN OPVATTINGEN OVER VERANDEREN

Waar halen practitioners hun kennis vandaan, wie beïnvloeden hen? Dat zijn in ieder geval toonaangevende

management-auteurs en professionals. Uiteraard leren practitioners ook van elkaar (modelleren, ‘afkijken’), door socialisatie, via ‘trial and error’ enzovoort. Wij hebben de managementbestsellers van de afgelopen jaren geanalyseerd en een lijst gemaakt met achttien centrale gedachten, principes en opvattingen – ‘stellingen’ als het ware – die het meest aanspreken, samengevat in het kader ‘De achttien onderzochte managementassumpties’.

Deze stellingen zijn geanalyseerd, beoordeeld en gevalideerd door ze te confronteren met beschikbare wetenschappelijke kennis en inzichten middels een Rapid Evidence Assessment (zie verderop het kader ‘Beschrijving gehanteerde methodiek – Rapid Evidence Assessment’). De vraag daarbij was steeds: ondersteunt de wetenschap de stelling en de daarmee gelegde claim? Op basis van het antwoord is een stelling steeds gekwalificeerd als ‘true’ of ‘false’, of is er geconstateerd dat er te weinig evidence is om een stelling op haar wetenschappelijke merites te beoordelen (voor details, zie Ten Have e.a., 2016).

De stellingen zijn middels een online vragenlijst voorgelegd aan 295 practitioners. Per stelling konden de respondenten op een vijfpuntschaal aangeven in hoeverre zij het ermee (on)eens waren dan wel het ‘niet wisten’. Ook werd naar hun geslacht,

leeftijd, aantal dienstjaren, jaren in een managementfunctie en huidige of meest recente functie gevraagd. De respondenten (70 procent man, 30 procent vrouw) zijn voornamelijk werkzaam als manager (37 procent), extern adviseur (33 procent) en intern adviseur (10 procent). De uitkomsten van het onderzoek laten zien welke opvattingen over veranderen practitioners wel of niet onderschrijven. Op basis van de geanalyseerde wetenschappelijke onderzoeken kan inzichtelijk worden gemaakt waar de opvattingen van de practitioners wel of niet worden ondersteund door de beschikbare evidence. De uitkomsten en inzichten worden hierna samengevat (voor een uitgebreide bespreking zie wederom: Ten Have e.a., 2016).

Deze achttien stellingen vertellen in combinatie een eerste verhaal over verandering. Ze zijn een aanzet tot een theorie van verandering. In hoeverre is deze aanzet houdbaar? In hoeverre wordt deze theorie onderbouwd

## MANAGERS ZOEKEN IN HET HUIDIGE BEDRIJFSKLIMAAT STEEDS VAKER NAAR EEN QUICK FIX



door wetenschappelijke evidence? Welke stellingen en welk deel van het veranderverhaal worden door practitioners onderschreven? In hoeverre houden hun veranderingopvattingen wetenschappelijk stand?

Hierna volgt een beschrijving in drie delen. In het eerste deel staan de stellingen centraal die zowel een wetenschappelijke basis hebben als worden onderschreven door de praktijk. In het tweede deel worden de stellingen behandeld die worden onderschreven door de meerderheid van de 295 managers en adviseurs, maar waar vanuit de beschikbare wetenschappelijke kennis het nodige op valt af te dingen. Het derde deel gaat over stellingen die door een overgroot deel van de managers en adviseurs als 'waar' worden geacht, terwijl de wetenschappelijke evidence eerder het tegendeel impliceert. Omwille van de ruimte hier verwijzen we voor de wetenschappelijke onderbouwing en referenties naar Barends e.a. (2014) en Ten Have e.a. (2016); aan geïnteresseerden kan desgewenst een uitgebreide lijst met referenties worden verstrekt.

#### DE ACHTTIEN ONDERZOCHE MANAGEMENTASSUMPTIES

1. Zeventig procent van alle veranderingen mislukt
2. Een heldere visie is essentieel voor succesvolle verandering
3. Mensen veranderen niet zonder urgentiebesef
4. Vertrouwen in leidinggevend is noodzakelijk voor succesvolle verandering
5. Bij het managen van verandering is een transformatie leiderschapsstijl effectiever dan een transactie leiderschapsstijl
6. Organisatieverandering vereist leidinggevend met een hoge emotionele intelligentie
7. Steun van direct leidinggevend is doorslaggevend voor het succes van verandering
8. Een invloedrijke leidende coalitie is nodig om verandering binnen de organisatie te realiseren
9. Het vermogen van medewerkers om te veranderen bepaalt de verandercapaciteit van een organisatie
10. Participatie is de sleutel tot succesvolle verandering
11. Weerstand is schadelijk voor het succes van de verandering

12. Een rechtvaardig veranderproces is belangrijk voor succesvolle verandering
13. Het veranderen van de organisatiecultuur neemt veel tijd in beslag en is ingewikkeld
14. Organiseatiecultuur is bepalend voor de performance
15. Het stellen van doelen, gecombineerd met het geven van feedback daarop, is een krachtig instrument voor leidinggevend in verandering
16. Commitment aan de verandering is essentieel voor succesvolle realisatie
17. Financiële beloningen zijn effectief om veranderingen te stimuleren en prestaties te verbeteren
18. Zelfsturende teams presteren beter bij het realiseren van verandering dan traditioneel georganiseerde teams

#### 1. DIT WERKT EN DAT WETEN WE

Van de achttien stellingen worden er vijf overtuigend ondersteund door de beschikbare wetenschappelijke evidence. Deze vijf stellingen worden ook allemaal onderschreven door een (soms grote) meerderheid van de respondenten in ons onderzoek.

##### Stelling 2 - Een heldere visie is essentieel voor succesvolle verandering

Van de respondenten was 87 procent het 'eens' of 'zeer eens' met de stelling dat voor succesvolle verandering een heldere visie nodig is. Terecht, want de wetenschap leert onder andere dat organisaties met een heldere visie beter presteren dan organisaties zonder heldere visie. Onderzoek laat zien dat groepen met duidelijke en gedeelde doelen beter presteren dan groepen zonder duidelijke en gedeelde doelen. Het stellen van specifieke en moeilijke doelen (in plaats van vage en gemakkelijk haalbare doelen) is gerelateerd aan betere prestaties.

##### Stelling 4 - Vertrouwen in leidinggevend is noodzakelijk voor succesvolle verandering

Ruim drie op de vier respondenten is ervan overtuigd dat vertrouwen noodzakelijk is voor succesvolle verandering. Als we kijken naar prestaties of effecten dan zien we dat vertrouwen in de leidinggevende en vertrouwen

in de organisatie een positief effect hebben op werktevredenheid, betrokkenheid, verloop en werkprestatie. Het vertrouwen in de ander heeft een positief effect op de kwaliteit van de samenwerking en bovendien ook een positief effect op het onderhandelingsproces en uitkomsten daarvan.

### **Stelling 7 - Steun van direct leidinggevend is doorslaggevend voor het succes van verandering**

Wetenschappelijk onderzoek ondersteunt de door 83 procent van de managers en adviseurs onderschreven stelling dat steun van de direct leidinggevende bij verandering doorslaggevend is. Allereerst heeft die steun een positief effect op prestaties en een sterk positief effect op werktevredenheid en betrokkenheid. Steun van de leidinggevende heeft een neerwaarts effect op de intentie van medewerkers om de organisatie te verlaten. Verder heeft steun van leidinggevend een positief effect op de uitkomsten van verandering en de betrokkenheid bij verandering. Steun verlaagt bovendien het stressniveau van medewerkers tijdens een verandering.

### **Stelling 15 - Het stellen van doelen, gecombineerd met het geven van feedback daarop, is een krachtig instrument voor leidinggevend in verandering**

Negen op de tien respondenten veronderstelt dat het stellen van doelen in combinatie met het geven van feedback noodzakelijk is tijdens een verandering. Dit is inderdaad zo. Vooral duidelijke en uitdagende doelen blijken in vergelijking met gemakkelijke, vage of geen doelen tot betere prestaties te leiden. Bovendien verbeteren werkprestaties wanneer het stellen van doelen wordt gecombineerd met feedback. Dat effect varieert evenwel met het soort taak. Bij complexe taken heeft het stellen van doelen in combinatie met feedback meer positieve impact dan bij simpele taken

### **Stelling 12 - Een rechtvaardig veranderproces is belangrijk voor succesvolle verandering**

Een rechtvaardig veranderproces of *fair process* omvat aandacht, een goede 'procesgang' en procedurele rechtvaardigheid en is volgens meer dan twee derde van de respondenten belangrijk voor succesvolle verandering. De wetenschap ondersteunt deze zienswijze.

Een rechtvaardig veranderproces heeft een positief effect op prestaties, de betrokkenheid bij verandering en tevredenheid. Waar het gaat over de betrokkenheid bij verandering, is er zelfs sprake van een uitgesproken groot positief effect. Daarnaast heeft een rechtvaardig veranderproces een positief effect op het accepteren van verandering. Als er onrechtvaardigheid wordt ervaren, blijken medewerkers minder te presteren en zijn ze minder tevreden.

## **BESCHRIJVING GEHANTEERDE METHODIEK - RAPID EVIDENCE ASSESSMENT**

Een Rapid Evidence Assessment (REA) is een veel gebruikte 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, afgesloten wordt met 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 (Pettigrew & Roberts, 2006). In tegenstelling tot een literatuuroverzicht is een REA transparant, verifieerbaar, reproduceerbaar en zodoende minder 'biased' (Ten Have e.a., 2016).

## **2. WE DENKEN DAT DIT (ZO) WERKT, MAAR DAT IS NIET ZONDER MEER ZO**

Een aantal stellingen vraagt om een meer genuanceerde benadering. Soms is er gewoonweg te weinig wetenschappelijk onderzoek beschikbaar, soms spreken onderzoeksresultaten elkaar tegen, soms zijn resultaten nogal context- en situatieafhankelijk. Interessant is dat juist bij een paar van deze stellingen de practitioners als groep minder uitgesproken zijn.

### **Stelling 18 - Zelfsturende teams presteren beter bij het realiseren van verandering dan traditioneel georganiseerde teams**

Een voorbeeld van die geringere consensus is de ver-

deeldheid onder de respondenten wat betreft zelfsturende teams en verandering. Van de respondenten veronderstelt 35 procent dat zelfsturende teams beter presteren dan traditioneel georganiseerde teams. Daarmee is 42 procent het oneens, en 23 procent zegt het niet te weten. Onderzoek illustreert vooral dat zelfsturende teams niet alleen maar voordelen bieden; zin en effect zijn afhankelijk van de specifieke context. In bijvoorbeeld organisaties met een hoge mate van hiërarchie, regelgeving en procedures lijken zelfsturende teams minder goed te presteren. In innovatieve high-techbedrijven, daarentegen, lijken zelfsturende teams juist weer beter te werken. Zelfsturende teams hebben een positief effect op tevredenheid en werkhouding. En zelfsturende teams met structuurproblemen zijn geneigd, zo leert onderzoek, om disfunctionele procesveranderingen door te voeren in plaats van hun structuurproblemen op te lossen.

**Stelling 8 - Een invloedrijke leidende coalitie is nodig om verandering binnen de organisatie te realiseren**

Grote verdeeldheid is er echter niet ten aanzien van het vermeende belang van een leidende coalitie. Drie kwart van de respondenten veronderstelt dat een leidende coalitie bij verandering werkt. Deze zienswijze wordt evenwel niet ondersteund door wetenschappelijk onderzoek, hoewel van factoren die met een leidende coalitie kunnen worden verbonden – zoals machtspositie, expertise, geloofwaardigheid en leiderschapsvaardigheden – wel is aangetoond dat ze een positief effect hebben bij verandering.

**Stelling 9 - Het vermogen van medewerkers om te veranderen bepaalt de verandercapaciteit van een organisatie**

Bijna drie kwart van de managers en adviseurs veronderstelt dat het vermogen van medewerkers om te veranderen de verandercapaciteit van een organisatie bepaalt. Wetenschappelijk onderzoek biedt daartoe evenwel geen uitgesproken steun. Ook factoren als organisatiestructuren en systemen zijn van invloed op de verandercapaciteit van een organisatie.

**MANAGERS EN  
ADVISEURS Zouden  
VAKER MOETEN  
DURVEN TWIJFELEN**

**Stelling 11 - Weerstand is schadelijk voor het succes van de verandering**

Naast verandercapaciteit is ook het onderwerp weerstand nooit ver weg als het gaat over veranderen en gedrag. Zeker in de onderzochte populaire managementliteratuur wordt weerstand groot gemaakt als onderwerp en als problematisch gezien. De meeste respondenten denken daar anders over; als het gaat over weerstand lijken de populaire managementboeken weinig vat op hen te hebben. Zij menen dat het met de schadelijkheid van weerstand bij verandering wel losloopt. Mogelijk beschouwen ze weerstand als ‘part of the game’, kosten die voor de baat gaan. Gegeven het, niet overweldigende, beschikbare wetenschappelijke onderzoek lijkt een waarschuwing toch op zijn plaats. Dat onderzoek laat namelijk zien dat weerstand wel degelijk negatieve effecten kan hebben op factoren die van belang zijn bij en invloed hebben op veranderprocessen. Het gaat dan bijvoorbeeld om ‘job satisfaction’, de geneigdheid om van baan te veranderen, de mate van commitment, het bereiken van doelen, creativiteit en vertrouwen in het management. Het onderwerp weerstand bij veranderen vraagt om een genuanceerde benadering, het is complex en de hoeveelheid goed onderzoek is beperkt. Wetenschap en praktijk zouden geholpen zijn met meer en beter onderzoek.

**Stelling 16 - Commitment aan de verandering is essentieel voor succesvolle realisatie**

Naar commitment zou eveneens meer onderzoek moeten worden gedaan. Ook daar hebben we te kampen met beperkt en methodologisch zwakker onderzoek. Nuance en terughoudendheid zijn hier extra belangrijk omdat de groep van respondenten uitgesproken positief is. Van hen meent 87 procent dat commitment aan de verandering essentieel is. De wetenschappelijke studies die er zijn, laten evenwel zien dat slechts een specifieke vorm van commitment (affectief) effect heeft op performance, en dat effect is nog relatief klein ook. Daar staat tegenover dat ander onderzoek wel laat zien dat specifiek commitment aan de verandering een relatief betere voorspeller is voor steun voor een veranderinitiatief dan een meer algemeen commitment aan de organisatie.

### 3. WE DENKEN DAT DIT WERKT, MAAR DAT BLIJKT NIET ZO TE ZIJN

Het is bemoedigend dat een aantal onder managers en adviseurs levende veronderstellingen ook door de wetenschap wordt ondersteund: een heldere visie, de combinatie van doelen en feedback en ondersteuning door de leidinggevende. Sommige veronderstellingen die grote populariteit genieten onder practitioners zijn echter wetenschappelijk zeer betwistbaar; dat is alarmerend.

#### Stelling 6 - Organisatieverandering vereist leidinggevenden met een hoge emotionele intelligentie

De waarde die wordt gehecht aan emotionele intelligentie (EQ) is zeer twijfelachtig. Van de respondenten meent 80 procent dat verandering in organisaties leiders met een hoge mate van EQ vereist. De hogepriester van het EQ-concept, de psycholoog en wetenschapsjournalist Daniel Goleman claimt dat 'for star performance in all jobs, in every field, emotional competence is twice as important as purely cognitive abilities' (Goleman 1998, p. 34). Velen geloven hem, terwijl er honderden onderzoeken zijn gedaan zonder overtuigende evidence voor deze claim. Het meten van EQ is beslist niet belangrijker of waardevoller dan het meten van het IQ. Desalniettemin is er rond emotionele intelligentie een miljoenenindustrie ontstaan en kan een vermeend hoog of laag EQ carrières maken of breken.

#### Stelling 3 - Mensen veranderen niet zonder urgentiebesef

De zeker onder managers en adviseurs zeer beroemde Harvard-hoogleraar John Kotter ziet urgentiebesef ('sense of urgency') als kritieke voorwaarde voor succesvolle verandering. Dat verklaart waarschijnlijk mede waarom twee derde van de respondenten ervan overtuigd is dat veranderen zonder urgentiebesef niet werkt. Kotter (1996) pleit dan ook voor het creëren van 'artificial crises'. Uiteraard zijn er situaties waarin verandering wordt gestimuleerd door een crisis of noodzaak, maar

de claim van Kotter wordt niet ondersteund door wetenschappelijk onderzoek.

#### Stelling 10 - Participatie is de sleutel tot succesvolle verandering

Drie kwart van de respondenten meent dat participatie de sleutel is tot succesvolle verandering. Wetenschappelijk onderzoek laat echter zien dat participatie hooguit bij besluitvorming aantoonbaar een (klein) effect op productiviteit en medewerkerstevredenheid heeft.

#### Stelling 17 - Financiële beloningen zijn effectief om veranderingen te stimuleren en prestaties te verbeteren

Een ruime meerderheid van de respondenten is het eens met de stelling dat financiële beloningen effectief zijn om veranderingen te stimuleren en prestaties te verbeteren. Wellicht voorstelbaar en begrijpelijk, maar de evidence laat wat anders zien. Zo is aangetoond dat financiële beloningen een effectief middel zijn om prestaties te verbeteren, vooral als het gaat om oninteressante taken en werk dat niet vanzelfsprekend of intrinsiek motiverend is. Bovendien hebben directe beloningen, zoals provisie, een positief effect op de extrinsieke motivatie en

VEEL BESTUURDERS,  
MANAGERS EN  
ADVISEURS BASEREN  
ZICH OP WAT ZE OOIT  
HEBBEN GELEERD EN  
DAARNA ERVAREN,  
EN SOMS ZIJN GAAN  
'GELOVEN'

het stimuleren van output, hoewel er ook onderzoek is dat een negatief effect laat zien van financiële beloningen op de *intrinsieke* motivatie van medewerkers, en ook dat indirecte beloning, zoals het vaste maandsalaris of een opleiding, een positief effect heeft op de intrinsieke motivatie en de kwaliteit van de geleverde prestatie. Relevant in dit verband is ook dat in teams individuele beloning de prestaties sterker beïnvloedt dan gelijk verdeelde beloning. Dit effect wordt echter minder naarmate er meer teamleden zijn. Financiële beloning kan dus wel degelijk een effectief middel zijn om medewerkers te motiveren en om hun prestaties te laten verbeteren.

#### Stelling 5 - Bij het managen van verandering is een transformationele leiderschapsstijl effectiever dan een transactionele leiderschapsstijl

Tot slot kijken we naar leiderschap bij verandering. Ruim de helft van de respondenten denkt dat transformationeel leiderschap effectiever is dan transactioneel leiderschap bij het realiseren van veranderingen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt evenwel dat beide vormen een positief effect hebben op prestaties. Van transformationeel leiderschap is aangetoond dat het een positief effect heeft op individuele creativiteit en teamprestaties. Voor het realiseren van complexe veranderingen lijkt een combinatie van stijlen wellicht zelfs noodzakelijk. Welke stijl op welk moment de beste is, hangt af van de specifieke situatie en doelstelling. Creativiteit verhoudt zich beter tot transformationeel leiderschap, individuele productiviteit beter tot transactioneel leiderschap.

### EEN NIEUW STARTPUNT VOOR EVIDENCE-BASED CHANGE MANAGEMENT

Veranderingen als fusies, reorganisaties, herstructureeringen, strategische heroriëntaties, cultuurveranderingen en exercities onder noemers als lean en agile brengen nogal wat teweeg. Het is niet voor niets dat de hoogleraar economie Arjen van Witteloostuijn ooit stelde dat de nulhypothese moet zijn dat er niet veranderd moet worden (Ten Have & Ten Have, 2004). Wie gaat veranderen, moet zich realiseren welke consequenties dat kan hebben. Het is dus zaak goed beslagen ten ijs te komen.

Veranderen is een vak en daaraan mogen en moeten hoge eisen worden gesteld. We willen niet wonen in gebouwen die door incompetenten mensen zijn gebouwd. Evenmin willen we ons laten opereren door iemand anders dan een deskundig arts. Zo moeten we ook niet willen veranderen aan de hand van mensen met tekortschietende kennis en vaardigheden. Veranderen is een ambacht en vereist vakmanschap: vaklui die zich baseren op gevalideerde ontwerpregels, die weten wat de beschikbare kennis vermag en waar deze tekortschiet. Nodig zijn professionals die niet pretenderen dat ze de wijsheid in pacht hebben, maar die weten wat ze niet weten, die gerecht-

vaardigde twijfel omzetten in behandelmethoden en in aanpakken die daarbij passen. Daar hoort een 'body of knowledge' bij dat integer, zuiver op de graat is, met een realistisch oog voor mogelijkheden en beperkingen.

Deze insteek en beweging zijn zichtbaar in de medische wereld. Daar wordt van artsen meer en meer verwacht dat zij evidence-based werken. Hoe anders is dat nog voor management, advies en verandering. Consultancyfirma's en managementauteurs adviseren en beweren van alles over change management zonder dat daar een deugdelijke onderbouwing voor is. Sterker nog, een substantieel deel van de in de populaire managementboeken en adviespraktijk gehanteerde aannames blijkt gewoonweg wetenschappelijk onjuist te zijn. Onwetendheid kan geen excuus zijn. Niet of nauwelijks onderbouwde modellen en praktijken hebben geen pas als basis voor een in feite gecorrumpeerde, zo niet corrupte beroepspraktijk die uiteraard alles met commercie en weinig met professe van doen heeft.

Naar aanleiding van ons onderzoek geldt de kritiek vooral de disbalans tussen enerzijds de claims van tal van consultants en goeroes en anderzijds de onderbouwing daarvoor. We analyseerden meer dan vijftig van de meest populaire managementboeken over verandering en destilleerden daaruit de achttien stellingen. We hebben de wetenschappelijke tijdschriften systematisch uitgekamd, het een met het ander geconfronteerd, zorgvuldig beoordeeld en genuanceerd geoordeeld. De missie is om in een belangrijk en voor zeer veel werknemers ingrijpend en confronterend

vakgebied als verandermanagement het kaf van het koren te gaan scheiden en zo het vakgebied volwassener te gaan maken.

Managers en adviseurs zouden vaker en meer moeten durven twifelen. Ons onderzoek maakt duidelijk dat daar alle reden toe is en stimuleert gezonde twijfel. In veel gevallen is een verandering gewoonweg complex en weerbarstig en is het dus niet 'klip en klaar' hoe het zit. Twijfel is dan het begin van een gezond en noodzakelijk zoekproces, al dan niet in interactie met anderen in en rond de organisatie. Dat zoekproces maakt dat practi-

### IN HET ONDERZOEK ZIJN DE OPVATTINGEN VAN HONDERDEN MANAGERS EN ADVISEURS GETOETST OP WETENSCHAPPELIJKE HOUDBAARHEID



tioners zich openstellen voor beschikbare kennis, meer gaan wikken en wegen, sensitiviteit en zorgvuldigheid op waarde schatten en afhankelijk van de kwaliteit van de evidence een verantwoorde insteek kiezen. Dat betekent bij gebrek aan duidelijke evidence op transparante wijze kiezen voor 'prototyping', experiment en 'uitproberen' en daar waar die evidence 'staat' de best passende methode of interventie met vertrouwen in- en doorzetten. Met de combinatie van prudentie, professioneel bewustzijn en de beschikbare en verder te ontwikkelen wetenschappelijke evidentie is er een wereld te winnen in ons vakgebied.

#### Literatuur

- Barends, E., D.M. Rousseau & R.B. Briner (2014). *Evidence-based management: The basic principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
- Barends, E. & S. Ten Have (2008). Op weg naar evidence-based veranderingen. *Holland Management Review*, 120, pp. 15-21.
- Godfroij, A. (2010). De kloof tussen theorie en praktijk. Afscheidscollege, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Dell.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Petticrew, M. & H. Roberts (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Malden (MA): Blackwell.
- Schön, D. (1983). *The Reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books
- Ten Have, W.D. (2000). *Strategie-implementatie in Nederland: de feiten*. Utrecht: Berenschot.
- Ten Have, S. & W.D. Ten Have (2004). Het boek verandering: Over het doordacht werken aan de organisatie. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Ten Have, S., W.D. Ten Have, A.-B. Huijsmans & M. Otto (2016). *Reconsidering change management: Applying evidence-based insights in change management practice*. New York: Routledge.
- Ten Have, S., W.D. Ten Have, L. van Rossum & S. Segijn (2016). Denkend aan gedragsverandering zie ik ...een realistischer veranderverhaal. *Holland Management Review*, 169, september-oktober 2016, pp. 77-84.

#### Over de auteurs

Prof. dr. mr. S. ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en partner bij TEN HAVE Change Management. Drs. M. Otto MMC is manager Strategie & Omgeving bij netbeheerder Liander en kerndocent aan de Post Master-opleiding Leren,

Ontwikkelen & Veranderen. C. Vernooij MSc. is adviseur bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. W.D. ten Have is hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en managing partner bij TEN HAVE Change Management.

