



STEVEN TEN HAVE  
PROFESSELE LUIHEID, 'INCONVENIENT TRUTHS' EN EVIDENCE  
**'Verandermanagement  
verdient 'bijsluiters'**

Consultancyfirma's adviseren en beweren van alles over *change management* zonder dat daar wetenschappelijk bewijs voor is. Een groot deel van de in de populaire managementboeken gehanteerde aannames blijkt onjuist te zijn.

In *Reconsidering Change Management* maken *MythBusters* Steven ten Have & co. een einde aan die aannames en bespreken ze de bijwerkingen van *change management* praktijken.

TEKST RONALD BUITENHUIS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

**R**econsidering *Change Management* levert een ontluisterend beeld op. Veel van de breed omarmde aannames en ideeën rond verandermanagement blijken niet onderbouwd of staan op gespannen voet met wat wetenschappelijk onderzoek leert. Het boek is een frontale aanval op de 'professionals' die discutabele modellen, ideeën en aannames in de markt werpen. Steven ten Have geeft aan dat er veel geld wordt verspild aan deze discutabele concepten, projecten en interventies. 'Soms gebeurt er wel wat bij dat soort interventies, maar is dat niet meer dan een placebo-effect.'

**VLOEKEN**

Vloeken in de kerk van het verandermanagement? In ieder geval worden er de nodige heilige huisjes omver

**Ten Have:** 'We moeten als vakmensen en professionele gemeenschap durven twijfelen.'



geworpen in *Reconsidering Change Management*. Zo lezen we: 'businessscholen verkondigen volkswijsheden in plaats van wetenschap [...] er staat veel onzin in managementboeken [...] *change management* is volkomen gecommmercialiseerd [...] consultants zijn vaak pseudo professionals, het zijn verkopers van hoop.' Toch hebben de auteurs er geen moeite mee dat hun boodschap als activistisch wordt bestempeld. Hun kritiek geldt de disbalans tussen de claims van tal van consultants en goeroes en de onderbouwing die er is voor hun concepten. Zij analyseerden de 54 meest populaire managementboeken over verandering en destilleerden daaruit 18 valide geachte stellingen. Niet meer dan vijf van deze aannames bleken uiteindelijk stand te houden. Dat is volgens Ten Have schokkend. 'Onze missie met het boek is het opschonen en met wetenschappelijke inzichten aanzuiveren van dat wat de *body of knowledge* van ons mooie vakgebied is.' Ten Have spreekt van beunhazerij, onethisch handelen, lichtzinnigheid en ook 'professionele' luiheid in het vakgebied. 'Er is veel goeds en bruikbaar voorhanden, maar aanbieders van nieuwe concepten en ideeën moeten zichzelf dan wel de maat durven nemen. Bewerkstelligt mijn aanpak meer dan het placebo-effect? Blijft het niet bij symptoombestrijding, is het middel niet erger dan de kwaal? Hoe verhoudt dat wat ik 'toedien' zich tot de beschikbare *evidence* en de specifieke situatie van de organisatie? En heb ik een goede 'bijsluiter', eentje waarmee ook aandacht wordt besteed aan de risico's en bijwerkingen?'

### DUIVELSPACT

Het is volgens Ten Have jammer dat consultants niet vaker en meer durven te twijfelen. 'Want in veel gevallen is het niet klip-en-klaar hoe het zit bij een organisatie. En is het ook niet zinvol te zoeken naar het ultieme antwoord, laat staan dat aan te bieden. Twijfel is dan het begin van een gezond en noodzakelijk zoekproces. Dat zoekproces maakt dat je je openstelt voor de beschikbare kennis, dat je gaat wikken en wegen, sensitiviteit en zorgvuldigheid op waarde schat en afhankelijk van de kwaliteit van de *evidence* voorzichtig probeert of juist stevig doorzet. In de praktijk is het helaas vaak anders. Er ontstaat dikwijls een 'duivelspact' tussen de manager die iets moet ('handelingsdwang') en de adviseur die (te) graag wil bijdragen, en daarmee een 'merchant of hope' is. Simpele antwoorden op complexe vragen bestaan vaak niet. Ze zijn evenwel altijd aantrekkelijk en verleidelijk. Het is te vaak *providence based* (geloof in ideologie) en *eminence based* (naam en faam) in plaats van *evidence based*. Dat kan en moet beter.'

### COMPLEX

Ten Have gebruikt de metafoor van het menselijk lichaam, de medische wetenschap en geneesmiddelen. Medicijnen worden uitentreuren getest voordat ze op de markt komen. Dat staat in schril contrast met de wijze waarop sommige consultants werken en goeroes en schrijvers zich met hun managementmodellen en ideeën toegang verschaffen tot de markt. Ten Have: 'Als onderzoek en bewezen effect de maatstaf zouden vormen, zouden veel tools en ideeën over verandermanagement nooit op de markt zijn gekomen. Laat staan dat we zouden toestaan dat ze zo breed toegepast worden. Populaire managementboeken als *In Search of Excellence* van Peters en Waterman en het werk van Jim Collins brengen ronkende, aantrekkelijke inzichten naar de markt en claimen zich te baseren op 'onderzoek'. Tom Peters heeft nota bene toegegeven dat de data voor zijn onderzoek zijn 'gefaket'. Hij noemt dat klein bier. Dit soort praktijken bestaat nog steeds. Wij noemen dat ernstig en onacceptabel.'

### DOOR HET IJS GEZAKT

In het boek nemen de auteurs achttien aannames rond verandermanagement onder de loep. Aannames die toonaangevende organisatieadviesbureaus op hun websites propageren en waar menig populair managementboek op is gebaseerd. Edoch: het wetenschappelijk bewijs of gebrek daaraan maakt dat zeker twee derde van de stellingen sneuvelt. Zo ook de aanname dat zeventig procent van alle veranderingen mislukt. 'Onzin', zegt Ten Have. 'Om te beginnen, over wat voor veranderingen hebben we het? Kostenbesparingsprogramma's lukken bijna altijd. Cultuurveranderingsprojecten lukken logischerwijs minder vaak, waarbij aangetekend moet worden dat het meten van een cultuurverandering lastiger is dan het meten van een kostenreductie.' Zelf vond Ten Have de 'ontmaskering' van participatie confronterend. Voor veel mensen een 'inconvenient truth'. Het boek laat zien dat participatie van medewerkers zelden bepalend is voor het slagen van een veranderklus. Er is zelfs kans op negatieve effecten, vooral als er sprake is van schijnparticipatie. Verder sneuvelen onder meer de stellingen dat mensen niet veranderen als er geen urgentiebesef is, dat een heldere visie essentieel is voor succesvolle verandering, en dat organisatieverandering leidinggevend vereist met een hoge mate van emotionele intelligentie. Een minderheid van de stellingen bleef overeind. Het vertrouwen in de leidinggevende, een rechtvaardig veranderproces, en de combinatie van het stellen van >>

**Ten Have:** 'Tom Peters heeft nota bene toegegeven dat de data voor zijn onderzoek zijn 'gefaket'. Hij noemt dat klein bier.'

**CV**

**Prof. dr. Steven ten Have** is partner en adviseur bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is verbonden aan de postgraduate opleidingen Verandermanagement en Management Consultant.

doelen en geven van feedback, blijken wel bewezen te werken. In combinatie met een aantal 'twijfelgevallen' blijft dat een schamele oogst. Het brengt Ten Have tot volgende conclusie: 'We moeten als vakmensen en professionele gemeenschap durven twijfelen, zorgvuldig en prudent denken en doen, voorzichtiger zijn, onze beperkingen durven erkennen, en het niet-weten als (begin)kwalificatie durven in te nemen. In mijn directe omgeving heb ik helaas de nodige 'artsen' zien acteren. Ik was niet onder de indruk van de betweters en alwetenden. Degenen die echt hielpen, waren degenen die hun vak verstonden door de situatie te verstaan. Zij gingen niet over een nacht ijs en zeiden het ook als ze het niet wisten.' Consultants zouden ook meer moeten 'proberen' dan 'doen'. Ten Have: 'Een arts weet vaak meer van het menselijk lichaam dan een manager of consultant van een organisatie. Maar consultants acteren vaak zo 'zeker', dat het lijkt of het andersom is. Je moet willen weten wat bijvoorbeeld de wetenschap leert, om vervolgens zonder schroom toe te kunnen geven aan het 'niet-weten'. Soms lijken consultants voorzichtig en doen ze bijvoorbeeld een *pilot*. Maar ze doen dat dan bij voorkeur in de beste teams die van alles een succes maken. Ze gaan voorbij aan de spelregels die gelden voor een experiment of *prototyping*.'

**GELIJKWAARDIGHEID**

Begrijp Ten Have niet verkeerd. In veel gevallen schrijft en adviseert men met de beste bedoelingen. Vaak worden mensen daardoor aan het denken gezet en raken geïnspireerd. Ten Have: 'Er is een schatkamer met zinvolle, degelijke, nuttige en bruikbare inzichten. Maar die vind je niet halverwege de gang eerste deur rechts. Die zetelt in professionele gemeenschappen en wetenschappelijke onderzoeken en begint vaak bij een single case, een inval, een briljant inzicht, een al dan niet gelukt experiment. Het is hard werken, meters maken en afstand doen van *easy answers* en de *free lunch*.' Ten Have neemt Buurtzorg als voorbeeld. Veel mensen beschouwen het als hun 'knuffelcase' of persoonlijke favoriet. 'Dat mag. Zelfsturing schijnt hun succesformule te zijn. Maar als je meer wilt dan bewonderen en inspireren, moet je oppassen. Buurtzorg biedt als case een vorm van *evidence*, maar dat is geen reden om enthousiasme om te zetten in toepassing van het concept in andere organisaties. Want: wat zijn de verschillen en overeenkomsten in context,

ontwikkelingsfase, wordingsgeschiedenis? Buurtzorg is bijvoorbeeld vanaf nul begonnen. Dat model kun je niet zomaar op een bestaande organisatie met een eigen geschiedenis plakken.'

**VOLGENDE ETAPPE**

Ten Have stelt dat het vaak veel beter is om -met aandacht- kleine stapjes te zetten. Steeds zoeken naar de beste verhouding tussen middel en doel in plaats van obsessief inzetten op de combinatie van grootse interventies en beloofde grootste effecten. Zo houd je overzicht, kun je fouten maken zonder dat ze onherstelbaar zijn en ervan leren. Diagnostisch interveniëren, verantwoord verstoren om te kijken hoe er gereageerd wordt, om op basis daarvan een volgende verantwoorde stap te zetten. Ten Have: 'Maar voor een bepaalde categorie consultants is dat niet spectaculair genoeg. Daar verkoop je geen grote projecten mee. Maar er zijn geen *quick fixes*. Het zou mooi zijn als *evidence* als tegenwicht en alternatief omgezet wordt in een kleine eregalerij of harde kern van ideeën die bewezen werken.'

Onderzoek van Birkinshaw laat zien dat negentig procent van de bestudeerde ideeën al binnen tien jaar zijn populariteit verliest. Met Birkinshaw vindt Ten Have dat managers vooral moeten kijken naar de essentie van een managementidee en de context waarin het zou moeten worden toegepast. Wat zijn de deugdelijke, werkzame bestanddelen of mechanismen die de kern van het idee vormen? 'Van de reis op weg daarnaartoe hebben we met dit boek een paar etappes volbracht. Maar er is nog genoeg te doen.' ¶

**RECONSIDERING CHANGE MANAGEMENT**

**Steven ten Have, Wouter ten Have, Anne-Bregje Huijsmans, Maarten Otto**

Engelstalig, Gebonden, 214 blz., 1e druk, 2016, Routledge  
9781138183148

**€ 140,79**