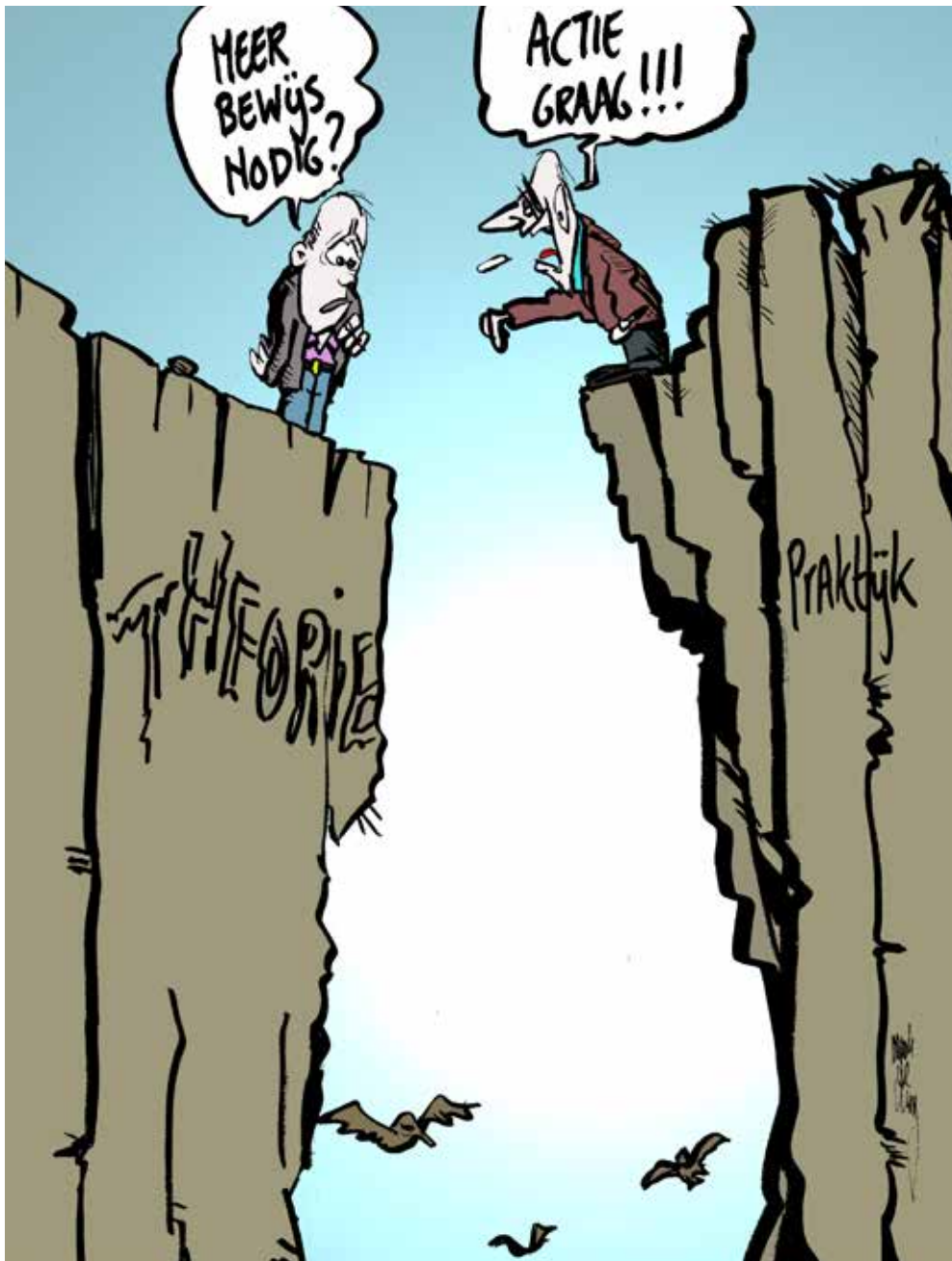


Ooievaars en baby's

De waarde van evidence based adviseren



Hoe belangrijk onderzoek en op feiten gebaseerde kennis is voor de uitoefening van het vak van de adviseur en (interim-)manager, is moeilijk te zeggen. Intuïtief voel je aan dat het belangrijk is. Waar zouden we zijn zonder kennis, toch? En als het even kan, kennis op basis van gedegen onderzoek, zodat dat kan dienen als leidraad voor adviezen en beslissingen. En tegelijkertijd is natuurlijk ook helder dat de waarde die gehecht wordt aan op feiten gebaseerde kennis van persoon tot persoon verschilt. Wat voor de een aan de basis staat van een goede uitoefening van het vak, is voor de ander veel minder relevant, misschien zelfs irrelevant. En soms zullen praktische overwegingen deze aanpak ook in de weg staan. Geen tijd voor stevige overwegingen en napluizen van onderzoek. Er moet nu gehandeld worden, zo klinkt het dan. Het heeft dus niet zoveel zin om te stellen dat er altijd evidence-based gewerkt moet worden. Je kunt wel illustreren wat de toegevoegde waarde is van een evidence-based aanpak. Het is dan ook mijn bedoeling om dat te doen, te illustreren hoe onderzoek en op feiten gebaseerde kennis voor mij werkt. En daarmee onderstrepend welke plaats het zou kunnen innemen in de uitoefening van het vak.

door Joost Ardts

Voor mij is weten belangrijk, in het bijzonder wetenschappelijke kennis. En is niet weten een reden om iets te willen weten of reden om te zeggen dat ik het niet weet. Ik doe niet aan giswerk. En ik heb dat, eerst als promovendus, later als consultant in loondienst en nu als zelfstandig adviseur, docent en interim-manager, verbonden aan mijn professionele identiteit, aan wie ik wil zijn en op welke manier ik er voor klanten ben. Het inspireerde me ook tot het schrijven van een boek waarin twintig managementmythes op hun merites zijn getoetst. Zoals Adam Savage en Jamie Hyneman van het populaire programma *Myth Busters*, wilde ik de brug slaan tussen theorie en praktijk en voor herkenbare managementvraagstukken op basis van onderzoek bewijs aanleveren of juist de mythe ontkrachten. Je zou dus kunnen zeggen dat ik behept ben met een virus, het waarheidsvirus.

Chocolade en Nobelprijswinnaars

In 2011 verscheen een wetenschappelijk artikel in de *New England Journal of Medicine* waarin Messerli, de onderzoeker, op basis van bestaande

data aantoonde dat de chocoladeconsumptie in een land verband houdt met het aantal Nobelprijswinnaars in dat land. Er was een stevige correlatie. Hoewel serieus van opzet, en gebruikmakend van echte data, had de onderzoeker het bedoeld als een waarschuwing dat ook serieuze wetenschap, maar met toepassing van incorrecte analysetechnieken, tot merkwaardige resultaten kan leiden. Er was een verband aangetoond, maar geen causaal verband, en waarschijnlijk liggen er andere, niet gemeten variabelen aan ten grondslag. Variabelen die wel op te vatten zijn als oorzakelijk voor het verband. Het interessante is nu dat het grappig bedoelde artikel zonder nadenken door enkele grote, gerenommeerde bladen en media werd overgenomen, waaronder *CBS News*, *Forbes Magazine* en *The Huffington Post*. Het veroorzaakte veel tumult, totdat duidelijk werd dat er weliswaar een correlatie is maar geen causaal effect. Een fantastisch voorbeeld waar ik graag gebruik van maak in mijn rol als docent. Voor studenten is het immers van belang om te weten wat de waarde is van wetenschappelijk onderzoek, maar ook hoe ze de resultaten kunnen toepassen in hun beroepspraktijk als manager of (HR-)adviseur.

In het verlengde daarvan een ander voorbeeld.

Voor een van de vakken lezen studenten een *white paper*, een niet-wetenschappelijk rapport uitgegeven door een adviesbureau, met in het achterhoofd drie vragen:

- Wat zijn de resultaten?
- Zou je de aanwijzingen in jouw organisatie toepassen en waarom?
- Wat zou je de opstellers van het rapport meegeven ter verbetering van het rapport?

Het gaat in dit geval om een white paper over een jaarlijks herhaald, wereldwijd onderzoek naar mede-werkersbetrokkenheid (engagement) en hoe dat te bevorderen. Je zou dan verwachten dat het paper niet alleen rechte tellingen toont, en dat per land, regio of sector, maar ook laat zien of de gevonden verschillen significant zijn en welke causale verbanden er zijn tussen factoren, zoals tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden, de leidinggevende of de arbeidsomstandigheden en betrokkenheid. Je zou ook verwachten dat de meeste studenten dat in de gaten hebben.

Integendeel: het paper volstaat met rechte tellingen en een model dat de suggestie wekt dat er knoppen zijn waaraan gedraaid kan worden om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, en de meeste studenten zouden de gerapporteerde resultaten gebruiken voor interventies in hun organisatie. Of deze knoppen er echt toedoen wordt in het paper niet duidelijk gemaakt, laat staan welke van de knoppen meer effect hebben dan andere knoppen. Maar het wordt dus ook niet automatisch afgevraagd door de lezer, in dit geval de studenten die werkzaam zijn als manager of (HR-)adviseur. Zijn de primaire arbeidsvoorwaarden de heilige graal, of is het vooral zaak om te zorgen dat leidinggevend een goede manager voor medewerkers zijn en leiderschap tonen? Je kunt je voorstellen dat het nogal uitmaakt voor

eventuele vervolgstappen en interventies. Gaan we meer gericht aan de slag met de werving en selectie en ontwikkeling van managers? Of kiezen we ervoor om variabele beloning en andere vormen van prestatiebeloning in te zetten? En dat is precies waar het wringt. In de rol van adviseur of interim-manager is weten welke interventies het meeste effect sorteren best cruciaal. Voor dergelijke keuzes is nu eenmaal een goede onderbouwing en afweging nodig.

Diversiteit en vrouwen in leidinggevende posities

Diversiteit, veel bedrijven hebben dit onderwerp hoog in het vaandel staan, ook het bedrijf waar ik op een gegeven moment werkzaam was als interim-manager. En vaak gaat het dan over het aantal vrouwen, meer specifiek het aantal vrouwen in leidinggevende posities. Er zijn te weinig vrouwen in de Raden van Bestuur en in de niveaus daaronder, klinkt het dan. Hoewel een goed doel op zichzelf, wordt de onderbouwing voor dit streven vaak ook gefundeerd met vermeende, betere prestaties van de onderneming bij een meer evenwichtige verdeling. Ook in deze organisatie is dat de aanname en heeft de afdeling waar ik op dat moment als interim-manager voor werk het percentage vrouwen in leidinggevende posities tot KPI gemaakt. Zorg dat het gewenste percentage vrouwen in leidinggevende posities wordt gehaald, is het verzoek. Hoewel het op zich al de vraag is in hoeverre je vanuit een afdeling concreet invloed hebt op de besluiten elders in de organisatie omtrent werving en doorstroming van vrouwen naar leidinggevende posities, speelt ook hier de vraag of de onderliggende aanname klopt. Heeft de focus op vrouwen in leidinggevende posities als vorm van diversiteit inderdaad dergelijke positieve effecten?

Er is veel onderzoek gedaan naar het effect van direct observeerbare vormen van diversiteit (geslacht, leeftijd, etniciteit). Deze onderzoeken laten zien dat dit

Joost Ards is een ervaren (interim-)manager, organisatieadviseur en trainer. In zijn werk staat de ontwikkeling van medewerkers en organisaties centraal. Human Resource Development (HRD) en Organizational Development (OD) zijn de begrippen die daarbij horen. Met een gezonde dosis nieuwsgierigheid en doortastendheid gaat Joost te werk, zowel in zijn beroepspraktijk als in zijn rol als auteur. In 2002 is hij gepromoveerd. In zijn proefschrift *All is well that begins well: a longitudinal study of organisational socialisation*, heeft hij het leerproces van nieuwe medewerkers onderzocht. In 2003 verscheen een praktische bewerking van zijn proefschrift, getiteld *Introductiebeleid: vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, en eind 2014 het boek *Hoe zit dat nu eigenlijk? Feiten en fabels in management*.



niet bijdraagt aan de prestaties. Zo laat een onderzoek bij een winkelketen met 700 winkels zien dat diversiteit in termen van geslacht en etniciteit geen invloed heeft op de verkoopcijfers, maar diversiteit in leeftijd wel. En wel een negatief effect in plaats van een positief effect. Hoe groter de diversiteit in leeftijd, hoe slechter de verkoopcijfers.

Ook andere onderzoeken in andere contexten tonen soortgelijke resultaten: demografische diversiteit (variatie in geslacht, leeftijd, etniciteit) heeft meestal geen effect. Deze onderzoeken laten tegelijkertijd zien dat cognitieve diversiteit (variatie in expertise, kennis, opleidingsniveau) juist wel invloed heeft. Het belang van cognitieve diversiteit wordt nog eens onderstreept door de ontdekking dat teams of afdelingen die het moeten hebben van creativiteit en innovatie, zoals product-ontwikkelteams of ontwerpteams, profiteren van cognitieve diversiteit en juist niet van demografische diversiteit. In dergelijke teams vinden de teamleden elkaar op inhoudelijk vlak, hebben zij elkaars expertise en ideeën nodig. Zij hebben daardoor meer aan diversiteit in werkervaring en functionele achtergrond (bijvoorbeeld

marketing, sales, engineering, financiën) dan aan diversiteit in geslacht, leeftijd of etniciteit.

Hoewel meer vrouwen in leidinggevende posities dus zeker een bewonderingswaardig doel is, heeft het weinig zin om daar ook betere organisatieprestaties bij te verwachten.

En nu?

De voorbeelden die ik heb aangedragen in mijn rol als docent en als interim-manager illustreren dat je je soms kunt bevinden in een situatie die wringt. En dat deze situaties je terugbrengen tot de kern, tot dat wat past bij jouw professionele identiteit. Evidence-based tot besluiten komen en met een prettige eigenwijsheid de wereld tegemoet treden, is wat voor mij werkt. Waarheidsvinding is dus belangrijk voor mij. De voorbeelden waarbij blijkt dat simpelweg geloven dat iets klopt of is zoals gesuggereerd zijn er immers te over. En het risico is te groot dat dat geloof leidt tot een onvoldoende afgewogen keuze voor interventies.
