

Liever borrelpraat dan bedrijfsliteratuur

Leiderschap en bedrijfsbeleid zijn vaker gefundeerd op trends en borrelpraat dan wetenschap. 'Evidence based' management leert ons wat wel en niet werkt, maar in de praktijk lappen we die kennis vaak aan onze laars.

Irene Schoemakers

Op 26 augustus jl. werd het nieuws gebracht in DWDD: 'Veertien jaar geleden begon professor Bernards met een groep

internationale wetenschappers aan een groot onderzoek naar de behandeling van borstkanker'. Een publicatie in het wetenschapsblad *The New England Journal of Medicine* toonde onomstotelijk aan dat 100.000 vrouwen ten onrechte waren behandeld met een slopende chemotherapie. 'Wereldwijd wordt de behandeling van borstkanker nu direct aangepast', zei presentator Matthijs van Nieuwkerk.

In de medische wereld is innoveren op basis van wetenschappelijk onderzoek al jaren standaard. In bedrijven gaat dat heel anders. Managers laten wetenschappelijk bewijs als het gaat om leidinggeven en management vaak links liggen. Tijdgebrek, geen interesse of een gebrek aan expertise en opleiding maakt dat ze liever vliegvelddliteratuur, zoals een historische roman van Dan Brown, doorbladeren dan dat ze zich verdiepen in wetenschappelijke kennis over hun vakgebied.

En zo kan het gebeuren dat hippe termen die op borrels en vergaderingen worden opgepikt, zoals 'het nieuwe werken' en bedrijven die 'lean' en 'agile' opereren, massaal in bedrijven worden toegepast, zonder dat er wetenschappelijk bewijs is dat dit ook daadwerkelijk helpt.

'Als een succesvol bedrijf een nieuwe methode omarmt, zie je dat andere bedrijven snel volgen. Maar waar bij-

voorbeeld agile voor de ene organisatie goed kan werken, pakt deze methode bij een ander juist nadelig uit', zegt Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingbeleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. 'Dat geldt ook voor het nieuwe werken.'

Ook rondom het thema variabele beloning blijven hardnekkige mythes bestaan. Volberda: 'We kunnen er nog zoveel wetenschappelijk kennis tegenaan gooien, maar we krijgen het niet uit de hoofden van managers dat bonussen uitdelen een goed idee is. In werkelijkheid neemt het effect van variabel belonen af naarmate de verschillen tussen de beloningen groter worden. Sterker nog, variabele beloning leidt weliswaar tot individuele optimalisering, maar niet tot optimalisering van de onderneming als geheel.'

Liever hot dan bewezen

'De opleidingen voor managers laten vaak te wensen over', stelt Eric Barends, directeur van het Center for Evidence Based Management (CEBMA). 'Wetenschappelijke inzichten worden lang niet altijd gedoceerd, en dat zie je terug in bedrijven.' Ook Barends kan moeiteloos talloze voorbeelden oplepen. 'Talent Management is momenteel hot. Maar vraag een chieftalent officer of hij het wetenschappelijk onderzoek kan laten zien waaruit blijkt dat talentmanagement een positief effect heeft op de toekomstige prestaties van medewerkers, en hij blijft het antwoord schuldig.'

Ook op het gebied van werving en selectie slaan bedrijven volgens Barends de plank flink mis. 'Al in 1989 is er een grote wetenschappelijke studie uitgekomen waaruit blijkt dat het open sollicitatie-interview een onbetrouwbaar en rampzalig

Kuddegedrag
Hiërarchie is nu 'uit', maar werkt uitstekend in stabiele organisaties en is dus zeker niet altijd fout

Andere bronnen

Google gelooft niet in 'gut feelings'

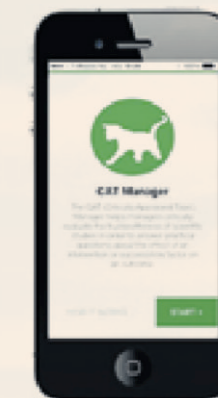
Laszlo Bock, senior vice president 'people operations' bij Google, heeft een heilig geloof in 'evidence based' hr. In zijn boek *Work Rules* legt hij uit waarom hij afrekenet met het populaire buikgevoel. 'Don't trust your gut', waarschuwt hij in de titel van een van de hoofdstukken.



Work Rules. Insights from Inside Google, Laszlo Bock, Grand Central Publishing, 2015, € 26,86.

App om studies mee te beoordelen

Met de app CAT Manager van het Center for Evidence-Based Management kunnen gebruikers de betrouwbaarheid van wetenschappelijke studies zelf en snel beoordelen.



Beschikbaar voor zowel Android als iOS a € 1,99.

selectiemiddel is, omdat het vergeven is van de vooringenomenheid. Ook werkervaring blijkt een slechte voorspellende factor als het gaat om toekomstig functioneren. De twee beste selectiemethoden zijn de intelligentietest en de proeve van bekwaamheid.'

Voor Volberda is het een raadsel waarom managers zo weinig doen met wetenschappelijke kennis. 'Ik verbaas me daar over.' Paul Smits, bestuursadviseur bij Twijnstra Guddes Interimmanagement, denkt dat dit vooral te maken heeft met de eigen stijl van veel managers. 'Interim-managers zijn vaak geneigd steeds weer datgene te doen waarvan ze weten dat het voor hen werkt.'

De kloof tussen wetenschap en praktijk is vaak te groot, stelt Lianne Hamstra van adviesbureau Hamstra & Parters. 'De wetenschap verplaatst zich niet altijd in de praktijk, en de praktijk weet de wetenschap niet altijd te vinden. 'Men is daardoor gevoeliger voor goede praktijkvoorbeelden. Ze kijken hoe andere succesvolle bedrijven het doen, en kopiëren de succesformule. Maar niet elke situatie is hetzelfde.'

Volberda: 'De eerste 5% van bedrijven die een best practice adopteren doen het daarna vaak beter dan ervoor. Zij kiezen bewust voor zo'n systeem, experimenteren ermee en passen het aan. De 50% bedrijven die hierna volgt, presteert al minder goed, en de laatste 15% scoort daarna zelfs slechter dan voorheen.'

Deze laatste categorie betreft de groep bedrijven die laat wakker wordt en achter de kudde aanholt. Deze groep adopteert daarmee een systeem dat vaak niet geschikt is voor hun organisatie. Met alle negatieve gevolgen van dien.'

Kuddegedrag in management lijkt het kritisch vermogen van bedrijven te

beïnvloeden. Daardoor omarmen ze niet alleen methoden die zich nog moeten bewijzen, ze gooien ook principes overboord die nog steeds nuttig kunnen zijn. Hiërarchie in organisaties bijvoorbeeld is uit: moderne organisaties vinden dit oude economie. 'Toch werkt hiërarchie uitstekend in stabiele en beheersbare organisaties', zegt Volberda. 'Het is dus zeker niet altijd fout.'

Toch lijkt management op basis van wetenschappelijk bewijs langzaam aan een stille opmars te zijn begonnen. 'We signaleren steeds meer bedrijven en non-profitorganisaties die hier serieus mee aan de slag gaan', zegt Barends. 'De hr-topman van Google heeft het principe inmiddels omarmd voor zijn organisatie. Hetzelfde geldt voor de Vlaamse overheid.'

Ook Robert Bolton, hoofd van het Global HR Transformation Center of Excellence van KPMG, is hiervan een voorbeeld. Hij heeft onlangs aangegeven te stoppen met de jaarlijkse onderzoeken naar betrokkenheid. Om de eenvoudige reden dat er geen enkel wetenschappelijk bewijs is dat deze werken. 'Het begrip betrokkenheid wordt misbruikt, niet goed begrepen, het is een mijnenveld, en niet evidence based', aldus Bolton.

Irene Schoemakers is freelancejournalist.