

ADVISEREN ALS GEWETENSVOLLE ONZEKERHEIDSREDUCTIE

Steven ten Have, Maarten Otto en Eric Barends

ONZEKERHEIDSREDUCTIE

Managers hebben behoefte aan houvast. Adviseurs bieden die – soms gewetensvol, soms gewetenloos. ‘Evidence’ benutten is een belangrijk bestanddeel van gewetensvolle onzekerheidsreductie bij veranderingen. ‘Providence’ en ‘eminence’ zijn soms de verkeerde bestanddelen, maar kunnen ook versterkend werken.

De wereld van management en organisaties is weerbarstig, soms gevaarlijk en vaak veeleisend. Geen wonder dat organisaties zich graag laten bijstaan door adviseurs die – zo de theorie – het management met hun objectieve en geoefende analytische blik kunnen helpen om door de bomen het bos te zien en de juiste koers te vinden. Adviseurs (en managers) worden wel gezien als ‘merchants of hope’, en zo beschouwen ze zichzelf ook vaak. Perspectief, een frisse blik, veelbelovende alternatieven en eenvoudige, doeltreffende oplossingen appelleren aan het positieve en aan menselijke behoeften.

De aangereikte eenvoudige oplossing voor een ingewikkeld, veelvormig of taai probleem – veelal fraai verpakt en met een goed verhaal gebracht – leidt vaak aanvankelijk tot veel tevredenstellende dadendrang bij de manager (en tot omzet, reputatiebouw en ‘verkoopverhalen’ bij de adviseur). Bij nader inzien blijkt dat advies echter veelal een afspiegeling te zijn van een kernelement van de ‘business’ van veel organisatieadviseurs – onzekerheidsreductie. Niet zelden is de elegante oplossing eerder symptoombestrijding, en soms is ze zelfs erger dan de kwaal. Nog verwijtbaarder is dat managers en adviseurs hun ‘oplossingen’ ontleen aan elders ‘succesvolle en bewezen’ managementconcepten zonder zich af te vragen of die aanbevelingen wel passen in de specifieke context waarmee hun cliënt of onderneming zelf mee te maken heeft.

Zowel de adviseur als de manager heeft de plicht zich

steeds weer te verdiepen in de specifieke context en voor die context (mogelijk) relevante, op harde feiten gestoelde inzichten op te diepen en te vertalen in passende interventies en adviezen. Dit ‘evidence-based’ handelen betekent dat manager en adviseur hun professionele beslissingen baseren op het best mogelijke externe bewijsmateriaal, waaronder wetenschappelijk onderzoek, de eigen gewogen ervaringen en eigen mogelijkheden en de specifieke kenmerken en context van een organisatie. Vaak wordt evidence-based handelen echter belemmerd of onmogelijk gemaakt door ‘providence’ (Schramade, 2006; 2014). Lees: besluitvorming en handeling gebaseerd op geloof of ideologie in plaats van op de beschikbare ‘evidence’. Providence komt vaak tot uitdrukking in mythen en misconcepties in een vakgebied (Lilienfeld e.a., 2010) en als rechtvaardiging ervoor wordt vaak aangevoerd dat er geen kwalitatief hoogwaardig bewijs voorhanden zou zijn.¹ Behalve ‘evidence-based’ en ‘providence-based’ handelen is er ten slotte ook nog ‘eminence-based’ handelen: beslissingen of handelingen worden gebaseerd op de mening van een autoriteit of specialist in plaats van op de beschikbare en gewogen ‘evidence’.

In dit artikel wordt allereerst verkend hoe het komt dat populaire, niet goed onderbouwde ideeën zo invloedrijk zijn in de advieswereld. Daarna worden eminence en providence geïllustreerd en geconfronteerd met evidence. Ten aanzien van eminence laten we voor een aantal invloedrijke personen en hun ideeën, zoals Collins (2012)

en zijn ideeën in *Good to Great*, zien dat er geen onderbouwing of degelijke evidence wordt geboden voor hetgeen wordt beweerd. Ten aanzien van providence worden overtuigingen en ideologie geconfronteerd met beschikbare evidence; als voorbeelden zijn gekozen de overtuigingen verbonden met het populaire 'nieuwe werken' en de in veel organisaties uitgevoerde metingen van de tevredenheid onder medewerkers. Zowel de eminence-based als de providence-based inzichten die worden geschetst, verhouden zich slecht tot de beschikbare of benodigde evidence. Toch zijn ze populair en invloedrijk, en vormen ze waarschijnlijk de basis voor het doen en denken van menig adviseur en manager. We sluiten onze beschouwing af met een bespiegeling op zowel de bijdrage van evidence-based werken als op de verhouding tussen evidence, providence en eminence.

WAT IS ER MIS, HOE ZIT DAT EN HOE KOMT HET?

De verklaringen voor de populariteit van bepaalde eenzijdige, niet bewezen of zelfs aantoonbaar verkeerde opvattingen en daarop gebaseerde (professionele) handelingen kunnen in verschillende hoeken gezocht worden. Zo kan allereerst worden gewezen op de invloed van sommige uitgevers op de verspreiding van pseudowetenschappelijke managementtheorieën en -modellen (Clark & Greatbach, 2004; Micklewaith & Wooldrich, 1996). In dat verband is het bijvoorbeeld interessant de stroom aan boeken over General Electric en Jack Welch nader te beschouwen.

Een tweede verklaring is verbonden met 'word of mouth' of 'social virus': incorrecte, soms zelfs folkloristische overtuigingen worden binnen (professionele) gemeenschappen verspreid en gaan een eigen leven leiden. Het vertrouwd zijn met een stellingname wordt dan al snel verward met de accuraatheid ervan. Een voorbeeld is de overtuiging bij veel 'veranderaars' dat zeventig procent van de veranderingen mislukt; dit is een even onzorgvuldige als populaire uitspraak (Ten Have & Visser, 2004).

Een derde verklaring heeft te maken met selectieve perceptie en selectief geheugen. We nemen 'de werke-

lijkheid' doorgaans weinig accuraat waar; we beschouwen die 'werkelijkheid' door onze eigen 'bril', en die wordt beïnvloed door vooroordelen en verwachtingen. Dit 'naïeve realisme' (Ross & Ward, 1996) zorgt er voor dat we vatbaar zijn voor misconcepties – zonder het te beseffen. Een voorbeeld van dit selectieve kijken en onthouden is onze neiging om vooral de 'hits', gedenkwaardige samenlopen van omstandigheden te zien, in plaats van de 'misses'. Zo zien en herinneren veel mensen zich inhalige topbestuurders, graaiers, maar hebben ze geen oog voor de waarschijnlijk talrijke fatsoenlijke bestuurders die niet voldoen aan de verwachtingen van de waarnemer. Een ander voorbeeld is het dominante beeld dat veranderen moeilijk of zelfs pijnlijk is, een beeld dat is

geschapen door beroepsgroepen zoals therapeuten en organisatieadviseurs (en door hun publicaties) voor wie de dagelijkse praktijk en realiteit bestaat uit moeilijke en pijnlijke veranderingen. Zij, en zeker de consumenten van hun verhalen over verandering, hebben geen oog meer voor de andere realiteit waarin mensen en organisaties op een natuurlijke en harmonieuze manier, zonder trauma's en heftige toestanden, allerlei

grote en kleine veranderingen ondergaan. Die vinden ze namelijk vaak niet interessant zijn: geen professionele uitdaging en commerciële kansen, geen sensatie, schuldigen of slachtoffers.

Naast de drie genoemde mogelijke verklaringen (invloed van uitgevers, folklore, selectief geheugen) kan worden gewezen op de eerder aangestipte eenvoudige antwoorden of 'quick fixes'. Veel mensen hebben de neiging te zoeken naar en vatbaar te zijn voor veelbelovende, niet te veel vergende oplossingen voor problemen die ze hebben of herkennen. Zo zijn veel afslankmethoden populair ondanks het feit dat de grote meerderheid van mensen die daar gebruik van maken daarna weer op het oude gewicht terecht komt (Brownell & Rodin, 1994). Analooch zijn er veel organisaties die verslaafd zijn aan managementmodes en achtereenvolgens TQM, BPR en Lean toepassen zonder dat dit tot substantiële, duurzame verbeteringen leidt.²

Met de laatstgenoemde verklaring komen we bij de be-

HET IS VOORAL ERG
DAT MANAGERS
EN ADVISEURS
'OPLOSSINGEN'
AANBEVELEN EN
TOEPASSEN ZONDER
AANDACHT VOOR DE
SPECIFIEKE CONTEXT

hoefte die ten grondslag ligt aan het omarmen, in de 'professionele' context, door zowel aanbieders als vragers, van ideeën, concepten, opvattingen en overtuigingen die weinig met 'evidence' of de specifieke organisatiecontext te maken hebben. In meer algemene zin wordt er door de aanbieders meer geclaimd dan ze kunnen waarmaken en aanvaarden de afnemers het geclaimde met een zekere gretigheid. Dat is een dynamiek die niet alleen in de wereld van adviseurs en managers zichtbaar is, maar ook in die van bijvoorbeeld wetenschappers en journalisten en hun 'afnemers'. Columniste Ten Broeke (2015) schrijft over wetenschappers en journalisten en legt daarbij niet zozeer de nadruk op de vermeende rotte-appeligheid van bijvoorbeeld de wetenschapper Diederik Stapel en de journalist Perdiep Ramesar en de goedgelovigheid van hun publiek. Ze gaat vooral in op de menselijke conditie en de sociale dynamiek als verklaringen voor hun gedrag en dat van de afnemers. Gewezen wordt op de scoringsdrift en de zoektocht naar een betrouwbare glimp van de werkelijkheid of waarheid. Bij managers en adviseurs zien we vaak een vergelijkbare scoringsdrift en een variant op de betrouwbare glimp, namelijk 'grip of control'. Ten Broeke wijst op een belangrijk probleem in dezen: waarheid laat zich moeilijk vangen omdat deze tegenstrijdig, ingewikkeld en niet 'netjes' is. 'Daarom is zowel solide wetenschappelijk als journalistiek onderzoek zo tijdrovend', zegt ze. Maar voor 'trage rommeligheid' is de markt moeilijk. Verwezen wordt naar journalist Felix Salmon, die stelt dat dit komt doordat we leven in een cultuur waarin verhalen waarin alles lijkt te kloppen de norm zijn. Salmon spreekt van de 'TED-cultuur' (TED staat voor Technology, Entertainment, Design en is een jaarlijkse bijeenkomst in Californië waarbij denkers en doeners als spreker achttien minuten krijgen om hun idee of ervaring te delen), waarmee hij doelt op een 'wereld' waarin alles klopt, past en werkt, dankzij (aankomende) 'thought leaders' en hun 'ideas worth spreading'. De notie dat 'iets wat te mooi klinkt om waar te zijn dat vermoedelijk ook is' (Sagan, 1995) wordt in deze 'TED-cultuur' buiten haakjes geplaatst. Totdat de ontmaskering volgt, lijken 'realistisch klinkende sprookjes' de norm,

DE VRAAG DIENT ZICH AAN IN HOEVERRE ADVIESBUREAUS HUN OPDRACHTGEVERS DESKUNDIG EN EERLIJK VOORLICHTEN OVER DE RISICO'S EN MOGELIJKE BIJWERKINGEN

al dan niet in de vorm van spectaculair psychologisch onderzoek, onthullende journalistiek, heldenverhalen of het volgende baanbrekende managementconcept.

EMINENCE VERSUS EVIDENCE

De pretentievolle inzichten die vanuit het vakgebied van managers en adviseurs zijn aangedragen hebben bij herhaling de toets der kritiek niet doorstaan. Als studenten wordt gevraagd naar aansprekende onderzoeken vallen al snel namen als de Hawthorne-studies, *In Search of Excellence*, het werk van Jim Collins en dat van Hofstede (1980) waar het zijn cultuurdimensies betreft. Hoewel

niet ontbloot van evidence en providence, schuilen de aantrekkelijkheid van en de overeenkomst tussen de genoemde namen en daarmee verbonden ideeën vooral in het 'eminence-based' zijn. Ze hebben verder met elkaar gemeen dat ze direct of indirect gaan over cultuur, dat zowel de publicaties als de auteurs wereldberoemd zijn geworden én dat er op zijn minst vraagtekens kunnen worden gesteld bij de data(-analyse)

en onderbouwing voor de betreffende onderzoeken en publicaties. De 'evidence' is in alle gevallen beperkt of kwetsbaar. In het geval van Hawthorne lieten de originele bronnen geen enkele systematische verandering in productie zien als gevolg van welke interventie dan ook (Franke & Kaul, 1978; McQuarrie, 2005).

De claim (pretentie) van *In Search of Excellence* in 1982 was niet bepaald gering: acht kenmerken die bij uitstek een onderneming 'excellent' maken. Een blauwdruk voor succes. In ieder geval werd de boodschap als zodanig opgevat en de auteurs deden er weinig aan om dat te voorkomen. Ook hier (tegenover een forse claim) zwak onderzoek en beperkt en vooral anekdotisch 'evidence'. Er staan tegen de 140 anekdotes in het boek; de meeste betreffen de heldendaden van de betrokken managers. Het boek en de boodschap waren enorm populair. Het daadwerkelijke succes en het excellente karakter van de 43 onderzochte bedrijven bleek bovendien al snel beperkt. Ter illustratie: slechts een op de drie deed het in de

eerste helft van de jaren tachtig beter dan de S&P 500. Bij het merendeel daalde de winst en lagen de prestaties tien jaar na de publicatie van het boek onder het marktgemiddelde. Al een paar jaar na verschijning van het boek bleken veertien van de 43 bedrijven in ernstige moeilijkheden te verkeren. Tom Peters heeft in 2001 het 'bedrog' toegegeven in het decembernummer van het blad *Fast Company*: 'Het heeft niet veel om het lijf, maar voor wat het waard is, inderdaad, ik geef het toe: we hebben de gegevens verzonnen.' ('...we faked the data'.)

Het invloedrijke werk van Collins – in de managementwereld een van de populairste van de afgelopen vijftien jaar – is kritisch geanalyseerd door Rosenzweig (2007). Collins' centrale vraag luidde: waarom weten sommige 'gewone' bedrijven de sprong te maken naar uitstekende prestaties en andere niet? Rosenzweig laat zien dat een groot deel van de gebruikte data afkomstig was uit problematische bronnen: algemene media en interviews met 'terugkijkende' managers van de betreffende bedrijven. Bij het laatste gaat het om 'retrospective reports', een kwetsbare en voor vertekening en vooroordelen vatbare vorm (Miller e.a., 1997). Collins beschrijft in zijn boek vooral wat er volgens sommige 'insiders' en volgers van de betreffende bedrijven wordt gezegd en gevonden. Goed onderbouwde verklaringen, een degelijke beantwoording van de waarom-vraag, goed onderzoek, relativering en een adequate beschrijving van de 'beperkingen' van het onderzoek ontbreken.

Ook Hofstede krijgt de nodige kritiek. Schein (1990, p. 110) stelt: 'Het probleem met deze aanpak is dat deze kennis van de relevante te bestuderen aspecten veronderstelt. Zelfs indien deze aspecten statistisch zijn afgeleid van grote steekproeven aan gegevens, dan nog blijft onduidelijk of het oorspronkelijke bestand aan gegevens groot genoeg of relevant genoeg is om greep te krijgen op wat voor iedere willekeurig gekozen onderneming de cruciale culturele thema's kunnen zijn. Bovendien is het helemaal niet zeker dat of zoiets abstracts als cultuur eigenlijk wel met enquête-instrumenten kan worden gemeten.' Later voegt Schein (1996, p. 232) daar over Hofstede's werk aan toe: 'We zijn te snel overgestapt op formele, elegante ab-

stracties die ogenschijnlijk operationeel konden worden benoemd en gemeten, dat wil zeggen, centralisatie-decentralisatie, differentiatie-integratie, macht, enz., en hebben verzuimd deze te koppelen aan de waargenomen realiteit. Ik zeg "ogenschijnlijk" omdat we in onze poging om dergelijke concepten te definiëren vaak hebben vertrouwd of nog weer andere abstracties, dat wil zeggen, de antwoorden op de vragenlijsten, en de abstracties als de werkelijkheid zijn gaan behandelen. Dit leidt niet alleen tot vage theorie en vaag onderzoek, dat enkel significant wordt gemaakt door de gegevens statistisch te masseren, maar de uitkomsten zijn vaak ook nutteloos voor de praktijk.' Op basis van 'veel data' worden werkgerelateerde dimensies onderscheiden met als meer dan betwistbare veronderstelling dat 'culturen echt aanwijsbaar zijn en dat ze los van het gedrag bestaan, zodat het gedrag als het ware in de mal van de cultuur wordt gestanst' (Voestermans & Verheggen, 2007, p. 21).

Verder zijn er behoorlijk wat andere kanttekeningen mogelijk die bijvoorbeeld te maken hebben met fouten in het ontwerpproces van de indices, het moeilijk of nauwelijks repliceerbaar zijn van deze indices en de notie dat

het onderzoek niet over cultuur gaat, maar waarschijnlijk over sociaal-economische factoren (Baskerville, 2003).

Studenten en praktijkbeoefenaren die hiermee worden geconfronteerd, zijn dikwijls geschokt maar ook vaak opmerkelijk opgewekt. Het blijft een goed verhaal (Italianen zeggen: 'Als het niet waar is, is het – toch – goed gevonden.') Een hoogleraar zei desgevraagd: 'Toch hebben de Hawthorne-experimenten een nieuwe dimensie blootgelegd.' Dat is niet onjuist. Een inzicht of idee kan als zodanig, los van de vraag of het 'onderbouwd' is, enorm waardevol zijn, zowel voor de wetenschap als de dagelijkse praktijk. 'Not theory' (Sutton & Staw, 1995), in de vorm van bijvoorbeeld eerste hypothesen, een set samenhangende inzichten of een diagram, is niet zelden de opmaat tot onderzoek dat leidt tot stevige evidence (voor of tegen) en mogelijk de vorming van een goed onderbouwde theorie. Het probleem met Collins en de anderen zou kleiner zijn als de 'nieuwe dimensie' of de 'not theory' als providence-based was ge-

HET BESLISSEN EN HANDELEN WORDT DAN GEBASEERD OP GELOOF OF IDEOLOGIE IN PLAATS VAN OP DE BESCHIKBARE 'EVIDENCE'

presenteerd. Dat is niet het geval. Net als bij de andere genoemde onderzoeken vormen juist een veelheid aan data en een beroep op wetenschap of onderzoek belangrijke elementen van het verhaal. De suggestie van een degelijke, methodologisch verantwoorde onderbouwing en daarmee een hoog niveau van 'evidence' wordt gewekt. Is dat erg? Om te beginnen is het niet correct. Maar het kan ook leiden tot schade, namelijk indien mensen beslissingen en interventies gaan baseren op het gepresenteerde.

PROVIDENCE VERSUS EVIDENCE

Twee voorbeelden van met 'providence' verbonden advies zijn het door adviseurs aangeprezen 'nieuwe werken' (ook wel: 'Het Nieuwe Werken', of HNW) en het meten van medewerkerstevredenheid. Bij beide is de overtuiging of ideologie dat de aangeprezen aanpak tot betere bedrijfsresultaten leidt, al dan niet door middel van gelukkiger, meer betrokken of meer geïnspireerde mensen. Het 'nieuwe werken' wordt vaak met ondersteuning van of aansporing door adviseurs bij veel organisaties ingevoerd. Deze aanpak houdt in dat vaste werkplekken en kamers verdwijnen en muren worden weggehaald om zogeheten 'open kantoren' en flexibele werkplekken te creëren. Het is modern, en gezaghebbende adviesbureaus zeggen dat het werkt. Iedereen doet het, dus voor bestuurders van organisaties waarbij de financiële druk of ambitie hoog en de ruimte voor kritische reflectie laag is, is de keuze snel gemaakt. De vraag of er wetenschappelijk onderzoek beschikbaar is naar het effect van het nieuwe werken wordt in de regel niet gesteld. Ook is er geen ruimte voor vragen als: onder welke omstandigheden werkt het, en zijn er wellicht ook ongewenste bijwerkingen? Die vragen worden waarschijnlijk ook niet gesteld door de consultants die het nieuwe werken propageren; dat is kwetsief en vragen om moeilijkheden. Een nadere bestudering van het beschikbare wetenschappelijk onderzoek leert bijvoorbeeld dat er wel degelijk ongewenste bijwerkingen zijn. Tien jaar geleden (!) leverde een meta-analyse van

WE NEMEN 'DE
WERKELIJKHEID'
DOORGAANS WEINIG
ACCURAAT WAAR; WE
DOEN DIT DOOR ONZE
EIGEN 'BRIL', DIE WORDT
BEÏNVLOED DOOR
VOOROORDELEN EN
VERWACHTINGEN

49 studies sterke aanwijzingen op dat de introductie van open kantoren leidt tot een sterke toename van het aantal verstoringen tijdens het werk. Uit nogal wat onderzoek is gebleken dat verstoringen tijdens het werk weer leiden tot slechtere resultaten, vooral bij kenniswerkers. Zo blijkt dat iedere onderbreking, zelfs van een paar seconden, de kans op fouten verdubbelt en dat het gemiddeld meer dan twintig minuten duurt voordat een onderbroken taak weer wordt hervat (De Croon e.a., 2005). Als het 'nieuwe werken' beperkt blijft tot het inrichten van open kantoren is de kans dus groot dat het bedrag dat organisaties besparen op vierkante meters tenietgedaan wordt door de gedaalde productiviteit van de medewerkers. De vraag dient zich aan in hoeverre adviesbureaus die het 'nieuwe werken' propageren op de hoogte zijn van deze onderzoeksuitkomsten en hun opdrachtgevers deskundig en eerlijk voorlichten over de risico's en mogelijke bijwerkingen. Risico's en bijwerkingen hoeven een eigen keuze van managers om het 'nieuwe werken' in te zetten niet in de weg te staan. Naast de voordelen die men verwacht of ziet, moet het kennen van mogelijke nadelen of mindere kanten leiden tot voorzorgsmaatregelen of goed 'risicomanagement'. De schade die 'providence' hier kan veroorzaken is vooral verbonden met adviseurs die het 'nieuwe werken' niet gewetensvol en zonder de beschikbare kennis en contra-indicaties te kennen of te gebruiken, *verkopen*.

Een tweede voorbeeld is medewerkerstevredenheid. In de afgelopen twee decennia is een grote markt ontstaan van advies- en organisatiebureaus die voor bedrijven jaarlijks een zogeheten medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitvoeren. Let wel, dit is een markt waarin miljoenen omgaan. Als aan bestuurders of verantwoordelijke HR-managers wordt gevraagd waarom ze jaarlijks de tevredenheid van hun medewerkers meten, dan is hun eerste reactie vaak verontwaardiging: natuurlijk moet je periodiek de tevredenheid van medewerkers meten, het is immers een belangrijke indicator. Wanneer echter vervolgens wordt gevraagd waar deze belangrijke indicator precies voor staat, maakt de aanvankelijke verontwaardiging plaats voor aarzeling en volgt na enige

aansporing vaak het antwoord 'performance'. Op de website van veel adviesbureaus die MTO's uitvoeren is deze claim terug te vinden: tevreden medewerkers zijn productieve medewerkers. Voor veel bestuurders en HR-managers is dit blijkbaar voldoende onderbouwing. Bovendien, alle andere organisaties doen het ook, dus het moet wel waar zijn. Maar waarom zou een tevreden medewerker harder werken dan een ontevreden medewerker? En hoe ziet het verband tussen tevredenheid en productiviteit er dan uit? Is dat een lineair verband (als de tevredenheid op een 10-puntsschaal met één punt daalt, daalt de productiviteit dan inderdaad met tien procent)? Of is er sprake van een drempelwaarde (pas als de tevredenheid onder de 6 zakt, daalt de productie)? Werkt het bovendien ook omgekeerd: als ik als leidinggevende er voor zorg dat mijn medewerkers nog tevredener worden, gaan ze dan nog harder werken? Verder: is tevredenheid eigenlijk wel de belangrijkste indicator voor de performance van medewerkers, of zijn er betere indicatoren? Dergelijke kritische vragen stellen adviseurs (en hun opdrachtgevers) vaak niet. Hetzelfde geldt voor de vraag naar de wetenschappelijke evidentie voor de claims op hun websites. Toch zou het voor bestuurders en HR-managers de moeite lonen om zulke vragen wel te stellen en zelf de wetenschappelijke literatuur te raadplegen. Zelfs op Wikipedia valt namelijk te lezen dat 'werktevredenheid nogal matig correleert met productiviteit in het werk. Dit is een cruciaal stuk informatie voor bedrijven aangezien in de media en in bepaalde niet-academische publicaties vaak de gedachte wordt aangehaald dat de tevredenheid met een baan en de productiviteit in de baan direct verband houden met elkaar' (zie Wikipedia). Ter onderbouwing van deze claim wordt verwezen naar een meta-analyse (Judge e.a., 2001) waaruit blijkt dat de correlatie tussen medewerkerstevredenheid en performance bijzonder laag is. In de bewuste meta-analyse zelf (gebaseerd op 254 studies met een totale steekproefgrootte van meer dan 54.000 medewerkers) valt te lezen dat deze correlatie slechts 0,3 bedraagt, wat betekent dat de performance van een organisatie slechts voor negen procent wordt bepaald door

AL RUIM 30 JAAR BLIJKT UIT WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK DAT DE RELATIE TUSSEN MEDEWERKERS- TEVREDENHEID EN PERFORMANCE BIJZONDER KLEIN IS

de tevredenheid van de medewerkers, en voor de overige 91 procent dus door andere factoren. Bovendien wordt er door de auteurs terecht op gewezen dat er wel eens sprake zou kunnen zijn van een omgekeerde relatie. Namelijk, dat een hoge performance mogelijk leidt tot een hoge tevredenheid, in plaats van andersom. Al meer dan dertig jaar blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat de relatie tussen medewerkerstevredenheid en performance bijzonder klein of, indien gecorrigeerd voor variabelen als bijvoorbeeld persoonlijkheid, zelfs geheel afwezig is (Bowling, 2007). Hetzelfde geldt voor andere factoren die veel worden gemeten, zoals 'commitment' of 'betrokkenheid'. Ook hiervoor worden correlaties gevonden van slechts 0,2 of lager (Riketta, 2002). Dit in tegenstelling tot factoren die vrijwel nooit worden gemeten, zoals sociale cohesie, waarvan is gebleken dat het zeer hoog correleert (0,7) met het prestatieniveau van kenniswerkers in het bijzonder (Chiocchio & Essiembre, 2009). Desalniettemin blijven orga-

nisaties grote bedragen uitgegeven aan bureaus om ieder jaar opnieuw de satisfactie en het commitment van hun medewerkers te meten. Ook hier dringt de vraag zich op in hoeverre deze bureaus op de hoogte zijn van de beschreven evidence. Lichten zij hun opdrachtgevers deskundig en eerlijk voor over de beperkte toegevoegde waarde van dit jaarlijks ritueel? Of zaaïen zij op de providence die door die behoeftige opdrachtgevers wordt omarmd?

EVIDENCE VERSUS EMINENCE EN PROVIDENCE

Providence en eminence kunnen belangrijke en zinvolle alternatieven vormen als de evidence rond een vraagstuk ontbreekt of tekortschiet. Ook kunnen ze elkaar versterken en aanvullen. Om dit te illustreren kan een vergelijking worden gemaakt worden tussen eminence, providence en evidence enerzijds en ethos, pathos en logos anderzijds. Bij ethos beroept men zich op autoriteit om het publiek te overtuigen. Pathos heeft betrekking op het aanspreken van de emoties of affectieve kant van

het publiek. Dit kan door een beeld, een overtuiging, een perspectief, een metafoor aan te bieden. Logos draait om het redeneren en het rationele. Feiten, kennis en onderzoeksresultaten zijn daarbij, in combinatie met de betrouwbaarheid van hun bron en een adequate methodologie, de middelen. Voorstelbaar is dat een betoog, een therapie of interventie die louter is gebaseerd op 'logos' en 'inhoud' niet aankomt en niet aanspreekt, zeker als het gaat over menselijke interacties en sociale omgevingen. Maar als die inhoud naar voren wordt gebracht door een autoriteit die daar geloofwaardig mee verbonden is, wordt dat al anders. Het wordt mogelijk nog beter als deze dat doet op een tot de verbeelding sprekende manier, die maakt dat de 'inhoud' en de oplossing op een integere manier verbonden raken met de gevoelens en (diepere) behoeften van betrokkenen (zoals de behoefte aan richting of veiligheid en de behoefte om ergens in te 'gelooven'). Eminence en providence kunnen helpen om 'evidence' beter over de Bühne te krijgen. Maar zonder evidence is er een groot risico dat ze een toxische combinatie vormen.

Het probleem is dus niet dat eminence en providence als zodanig niet deugen en evidence wel. Het probleem is wel dat er corrupte of niet-gewetensvolle vormen in omloop zijn, niet in de laatste plaats in de wereld van managers en organisaties. Het gaat dan om 'autoriteiten' en 'zienswijzen' die voor mensen een leidraad vormen, terwijl hun basis wankel, betwistbaar of afwezig is. De 'claim' is dan niet in verhouding tot het fundament of de onderbouwing.

Een probleem is dat eminence en providence, ook in niet-corrupte vorm, wel eens worden ingezet terwijl ze al zijn 'ingehaald' door krachtige evidence. Ze aanbieden en inzetten is te allen tijde onprofessioneel. Of het bewust of onbewust gebeurt, maakt het verschil tussen gewetenloos zijn en gepruts. Het leveren van een professionele inspanning om gewetensvol en 'evidence/based' te werken, zou de norm moeten zijn. Ten behoeve van de opdrachtgever, andere stakeholders, de vakgemeenschap en de integriteit, of liever 'heelheid' van de individuele professional en mens. Dat is niet niks. Het kan de bijl aan de wortel zijn van complete 'branches', zoals die rond het meten van medewerkerstevredenheid. Daarbij gaat het over serieuze belangen, bedragen en 'spelers'. De gevolgen voor 'klokkenluiders' kunnen ernstig zijn. Naar

verluidt is Rosenzweig, die negen algemeen geaccepteerde misvattingen over het bedrijfsleven ontmaskerde, niet op elk managementfeestje meer welkom.

Noten

1. 'Evidence' is bijvoorbeeld niet meteen voorhanden bij een nieuwe aanpak of technologie, of in een zeer snel veranderende context. Barends e.a. (2014) maken echter duidelijk dat het onjuist is dat men dan 'niets kan' of zich moet 'verlaten' op providence. In dat geval luidt het parool: zo gestructureerd mogelijk 'al doende leren', constant experimenteren met een systematische beoordeling van uitkomsten, en kritisch kijken naar wat wel en niet werkt. Hierdoor creëert een organisatie haar eigen 'evidence'. Pfeffer en Sutton (2006) beschouwen deze vorm van 'prototyping' zelfs als de essentie van evidence-based management.
2. Voor een uitgebreider overzicht van verklaringen, zie Lilienfeld (2010).

Literatuur

- Barends, E., D.M. Rousseau & R.B. Briner (2014). *Evidence-Based Management, The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 1-14.
- Bower, J.L. (2000). The purpose of change, A commentary on Jensen and Senge, in: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 83-95.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), p. 167.
- Broeke, A. ten (2015). De verleiding van de TED-cultuur. *de Volkskrant*, 2 januari.
- Brownell, K. D., & J. Rodin (1994). The dieting maelstrom: Is it possible and advisable to lose weight? *American Psychologist* 49, pp. 781-791.
- Chiocchio, F. & H. Essiembre (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40 (4), pp. 382-420.
- Clark, T. & D. Greatbach (2004). Management fashion as image-spectacle: The production of best-selling management books. *Management Communication Quarterly*, 17(3), pp. 396-424.
- Collins, J. (2012). *Good to Great*. New York: HarperBusiness.
- Croon, E.M. de, J.K. Sluiter, P.P. Kuijter, M.H. Frings-Dresen (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics* 2005; 48(2), pp.119-134.
- Franke, R.H. & J.D. Kaul (1978). The Hawthorne experiments: First Sta-

tistical interpretation. *American Sociological Review*, 43, pp.623-643.

Gelder, L. van (1964). *Over de opbouw van de pedagogische structuur van het onderwijs*. Groningen, inaugurele rede.

Have, S. ten, & C. Visser (2004). Naar een productief veranderperspectief: van mislukking naar succes. *Holland Management Review*, 98, pp. 32-47.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills (Calif): Sage Publications.

Lilienfield, S.O., S.J. Lynn, J. Ruscio & B.L. Beyerstein (2010). *50 great myths of popular psychology. Shattering widespread misconceptions about human behavior*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Judge, T. A., C.J. Thoresen, J.E. Bono & G.K. Patton (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376-407.

McQuarrie, F. (2005). How the Past is Present(ed): A Comparison of Information on the Hawthorne Studies in Canadian Management and Organizational Behaviour Textbooks. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22, pp. 230-242.

Micklethwait, J. & A. Wooldridge (1996). *The Witch Doctors*. New York: Crown Business.

Miller, C., L.B. Cardinal & W.H. Glick (1997). Restrospective reports in organizational research. A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, pp. 189-204.

Pfeffer, J. & R.I. Sutton (2006). Treat your organization as a Prototype: The Essence of Evidence-Based Management. *Design Management Review*, Summer, 17, 3, pp. 10-14.

Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), pp. 257-266.

Rosenzweig, P. (2007). *Het Halo-effect: Negen misvattingen over management*. Amsterdam en Antwerpen: Business Contact.

Ross, L. & A. Ward (1996). Naive realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding. In T. Brown, E.S. Reed & E. Turiel (Eds.), *Values and knowledge* (pp. 103-135), Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Sagan, C. (1995). *The Demon-Haunted World: Science As a Candle in the Dark*. New York: Random House.

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), pp. 109-119.

Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), pp. 229-240.

Schramade, P.W.J. (2006). Tussen Providence- en Evidence-Based HRD. *Opleiding & Ontwikkeling*, jrg. 19, nr. 3 (maart), p. 13.

Schramade, P.W.J. (2014). Laveren tussen Evidence- en Providence-Based Management. *Holland Management Review*, jrg. 31, nr. 157 (september-oktober), p. 3.

Sinek, S. (2014). *Een voor allen, allen voor een. Waarom leiders een cultuur van veiligheid moeten creëren*. Amsterdam: Business Contact.

Sutton, R.I. & B.M. Staw (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 371-384.

Voestermans, P. & T. Verheggen (2007). *Cultuur en lichaam: Een cultuur-psychologisch perspectief op patronen in gedrag*. Malden (Mass.): Blackwell Publishing.

Wikipedia, Employee satisfaction – Job satisfaction, Retrieved January 4th, 2015, from http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction

Over de auteurs

Prof. dr. mr. S. ten Have is partner bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. E. Barends is director van het Center for Evidence Based Management (www.cebma.org). Hij rondt in 2015 zijn proefschrift over evidence-based management af. Drs. Maarten Otto is senior organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management en doet onderzoek naar het effectief besturen en veranderen van organisaties.

