

De adviseur is niet weg te denken uit managementland. De verschijningsvorm varieert van interne tot externe kracht en van eenpitter tot adviesbureau. Deze rubriek biedt een reflectie op de rol en werkwijze van de organisatieadviseur.

EBP, DE SLEUTEL VOOR EFFECTIEVE MANAGEMENTACTIES?

JOAN VAN AKEN EN KARIN VAN GINKEL

Evidence-Based Practice (EBP) voor management wordt al geruime tijd gepropageerd als een methode om managementacties te ontwerpen op basis van objectief bewijsmateriaal ('evidence'). Het krijgt vooral veel aandacht in (internationaal) wetenschappelijk managementonderzoek en bij diverse bedrijfskundige opleidingen en cursussen, maar in de managementpraktijk staat het een stuk minder in de belangstelling. EBP zal nog verder moeten worden ontwikkeld om ervoor te zorgen dat het ook kan doorbreken in de praktijk.

WAT IS EBP?

EBP is ontstaan in de geneeskunde en vervolgens uitgebreid naar paramedische beroepen en andere disciplines, zoals onderwijskunde. De essentie van EBP is 'bezint eer ge begint'. Bij EBP gaat het erom dat de keuze voor belangrijke handelingen wordt gebaseerd op het zorgvuldig verzamelen van evidence. Deze 'evidence' is direct of indirect bewijsmateriaal en heeft betrekking op de te verwachten uitkomsten van de gekozen handeling. In EBP worden vier bronnen van 'evidence' genoemd: kennis over het probleem en zijn context, kennis over de voorkeuren en zorgen van belanghebbenden, professionele ervaring en ten slotte kennis verkregen door wetenschappelijk onderzoek (Rycroft-Malone e.a.,

2004, 47/1: 81-90). De eerste drie bronnen liggen voor de hand, al worden die lang niet altijd grondig en systematisch gebruikt; het is vooral de vierde categorie die in de geneeskunde het verschil maakt..

HET ONTWIKKELEN VAN 'EVIDENCE' VOOR HET DOMEIN VAN MANAGEN EN ADVISEREN

In de geneeskunde levert de vierde bron veel materiaal over aandoeningen en de aard en uitkomsten van behandelingen. Hierdoor kan EBP een krachtige benadering zijn om te kiezen uit alternatieve behandelingen voor de voorliggende aandoening. In de bedrijfskunde levert de vierde bron echter slechts beperkte kennis: wetenschappelijk universitair bedrijfskundig onderzoek levert voornamelijk beschrijvende en verklarende kennis over organisatie- en managementvraagstukken. Nuttig voor EBP in het management, maar kennis, die inzicht geeft in de te verwachten uitkomsten van managementacties ontbreekt. Deze lacune kan echter tot op zekere hoogte worden opgevuld door andere vormen van onderzoek. In het dagelijks leven heeft vrijwel iedereen op basis van persoonlijk sociaal ervaringsleren voldoende inzichten ontwikkeld over verwachte uitkomsten van eigen gedrag en hierdoor geleerd effectief te handelen in complexe sociale situaties. Op basis van ervaringsleren is het ook mogelijk om in systematisch onderzoek generieke handelingstheorieën te ontwikkelen voor organisatievraagstukken. Een voorbeeld daarvan is het

ontwikkelen van handelingstheorieën door het Platform Advieskwaliteit (www.platformadvies.nl), zoals hieronder wordt beschreven. Dergelijke theorieën kunnen een belangrijke input vormen voor EBP.

HET ONTWIKKELEN VAN HANDELINGSTHEORIE-EN DOOR HET PLATFORM ADVIESKWALITEIT

Het Platform Advieskwaliteit, opgericht in 2015, is een 'community of practice' van ervaren organisatieadviseurs en heeft als doel de kenniscomponent van de adviespraktijk te versterken. EBP kan daarbij essentieel zijn. Handelingstheorieën, kerninput voor EBP, vormen daarom een belangrijk product van het Platform.

Een handelingstheorie kan worden beschreven en geanalyseerd met gebruik van een generieke handelingslogica, de pCIMO-logica:

- het probleem-in-Context: pC,
- de toegepaste Interventie (of geheel van samenhangende interventies): I,
- de uitkomsten van deze I (Outcome): O en
- de generatieve mechanismen die in deze C die O hebben geproduceerd: M.

Een bruikbare handelingstheorie wordt gepresenteerd in haar generieke vorm, aangevuld met contextualisatiekennis om die generieke vorm casus-specifiek te kunnen maken.

Handelingstheorieën worden door het Platform ontwikkeld door middel van kennisworkshops (van Aken & Reitsma, 2019). In een kennisworkshop leren de deelnemers, meestal ervaren organisatieadviseurs, van

elkaar wat effectieve handelingsstrategieën zijn voor een bepaald type organisatieprobleem. Deelnemers gaan aan de slag met cases en analyseren toegepaste interventies op basis van de pCIMO-logica. Ook worden series van workshops over een soortgelijk type probleem gebruikt om stapeling van kennis te krijgen. Zo zijn er series workshops over het omgaan met inherent pijnlijke veranderingen, onorthodoxe interventies en het valideren van adviezen. Een voorbeeld van een ontwikkelde handelingstheorie voor pijnlijke veranderingen is de optie om een fase van rouw in te lassen in het veranderproces. De generieke versie van dit voorbeeld wordt beschreven in pCIMO-termen met indicaties en contra-indicaties en wordt aangevuld met contextualisatiekennis in de vorm van diverse toepassingen met toelichting.

DE AARD VAN BIJ EBP TE GEBRUIKEN 'EVIDENCE'

We gebruiken de resultaten van de workshops 'valideren van adviezen' als voorbeeld van het bewijsmateriaal dat in de praktijk van EBP gebruikt kan worden. Geen 'rocket science' op basis van kwantitatieve metingen en berekeningen, maar inzichten op basis van zorgvuldig verzamelen, selecteren en objectiveren van ervaringskennis over handelingen en uitkomsten. Bij de workshops 'valideren van adviezen' gaat het om adviesopdrachten, waarbij de adviseur gevraagd wordt om de opdrachtgever te adviseren over wat deze moet doen met betrekking tot een overeengekomen probleem in zijn organisatie. In de workshops worden deze adviezen uit opdrachten geanalyseerd in pCIMO-termen, waarna

EBP heeft veel potentie, maar voor management en adviseren vereist het nog verdere ontwikkeling

Systematisch ervaringsleren kan kennis leveren over mogelijke uitkomsten van managementacties

de focus van de gesprekken de vraag wordt: waarom denk je dat de uitvoering door de opdrachtgever van dit advies zal 'werken'? Deze vraag is voor velen een verrassing. Iedere adviseur beantwoordt die vraag voor zichzelf, maar doet dit zelden op basis van een zorgvuldige verzameling en beoordeling van bewijsmateriaal. In de workshops zijn tien strategieën ontwikkeld voor het verkrijgen van bewijsmateriaal. Voorbeelden zijn:

- Analyseer je advies met de pCIMO-logica, met veel aandacht voor de mechanismes die je verwacht (positief en negatief)
- Consulteer collega's en leden van de klantorganisaties (met focus op de onderbouwing van hun meningen)
- 'Case-based reasoning': wat is te leren van enigszins vergelijkbare gevallen (eigen en andermans cases)?
- Speel zelf de 'advocaat van de duivel' (wat kan er misgaan?), of laat een collega dit doen, en speel met alternatieven ('Als dit voorstel niet mag, wat zou ik dan voorstellen?')
- 'Conditioneer' de ontvangers van verandering door vóór het uitbrengen van het advies (delen van) het conceptadvies te schetsen en samen te bekijken wat dit voor hun positie en werk zou kunnen betekenen.

De tien strategieën liggen min of meer voor de hand. De toegevoegde waarde is het gericht en zorgvuldig verzamelen van 'evidence' en het serieus nemen van ervaringskennis: feilbaar en subjectief, maar te objectiveren, analyseren en beoordelen.

EBP VOOR MANAGEN EN ADVISEREN

EBP voor managen en adviseren kan geen kopie zijn van EBP in de geneeskunde. De drie eerste bronnen kunnen goed worden vertaald naar de bedrijfskunde. Maar de vierde bron, wetenschappelijk onderzoek in de bedrijfskunde, kan nog niet de rol spelen die wetenschappelijk onderzoek in de geneeskunde heeft. Zolang dat onderzoek geen of weinig generieke kennis geeft om te verbeteren (zoals de geneeskunde doet), moet voor EBP in het management de vierde bron dus worden aangevuld door kennisproductie op basis van systematisch ervaringsleren.

Ook in de geneeskunde is ervaringsleren de belangrijkste strategie om handelingsstrategieën te ontwikkelen. Voor een doorbraak van EBP in de praktijk van managen en adviseren is er voor organisatiebureaus en stafafdelingen een mooie taak weggelegd om met behulp van dit soort kennisworkshops nuttige handelingstheorieën te ontwikkelen.

Literatuur

Rycrofft-Malone et al. (2004). What counts as evidence? *Journal of Advanced Nursing*, 47/1: 81-90.

Van Aken, J.E. & E.W. Reitsma (2019). Het ontwikkelen van hoogwaardige ervaringskennis voor Evidence-Based Practice bij organisatieadvisering. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2019/3, pp. 4-22.

--

Karin van Ginkel is zelfstandig organisatieadviseur en procesbegeleider. Zij is vooral werkzaam voor besturen en stichtingen in het funderend onderwijs. Sinds 2018 is zij lid van het Platform Advieskwaliteit.

Joan van Aken is emeritus hoogleraar organisatiekunde, TU Eindhoven. Zijn onderzoek had onder meer betrekking tot het ontwikkelen van de methodologie van ontwerpgericht onderzoek (Design Science Research). Hij is mede-oprichter van de Design Science Research Group en van het Platform Advieskwaliteit, waarvoor hij na zijn emeritaat onderzoek is blijven doen.