managen. Dit boek heeft tot doel de lezer te helpen deze uitdagingen aan te gaan. In deze inleiding wordt ingegaan op hoe dit gedaan wordt, voor welke insteek is gekozen en welke theoretische uitgangspunten worden gehanteerd. Vervolgens wordt beschreven hoe het boek is opgebouwd en hoe dit boek te gebruiken.

Evidence based management

Managers moeten iedere dag keuzes maken in vraagstukken als:
- Hoe kun je medewerkers motiveren om meer initiatief te nemen?
- Hoe kun je zorgen dat medewerkers op een afdeling beter gaan samenwerken?
- Hoe kun je iedereen in een organisatie meekrijgen in een verandering?
- Hoe kun je de juiste man/vrouw op de juiste plek krijgen?

De antwoorden die op dit soort vragen worden gevonden, zijn altijd gebaseerd op aannames over menselijk gedrag. Een aanname is bijvoorbeeld dat initiatief een vaardigheid is die iemand kan aanleren. Wil iemand met deze aanname dat mensen meer initiatief tonen, dan stuurt hij ze naar een training. Een andere aanname is dat initiatief een persoonlijke eigenschap is, waar sommige mensen gewoon niet over beschikken. Wil je meer initiatief op de werkvloer zien, dan moet je nieuwe mensen aannemen. Weer een andere aanname is dat mensen pas initiatief nemen als het hun iets oplevert, een beloning bijvoorbeeld. Iemand die deze aanname hanteert, zal beloningen voor initiatief invoeren. Er is zo een veelheid aan meningen, en evenveel methoden.

Maar wat is waar? Wetenschap is een methode om deze vraag te beantwoorden en zo tot meer betrouwbare aannames te komen. Er is bijvoorbeeld wetenschappelijk onderzoek naar wat mensen meer of minder initiatief doet nemen. Deze kennis kan een manager helpen betere keuzes te maken wanneer zij initiatief wil stimuleren. Evidence based management (EBM) heeft betrekking op het gebruik van wetenschappelijke kennis en methoden bij het analyseren van vraagstukken en het maken van keuzes in interventies (Pfeffer & Sutton, 2006).

In deze paragraaf wordt beschreven wat evidence-based management is, waarom het belangrijk is en voor welke nieuwe uitdagingen het professionals stelt.

Het belang van evidence-based management

EBM heeft betrekking op het gebruik van wetenschappelijke kennis en methoden bij het analyseren van vraagstukken en het maken van keuzes in interventies. In dit boek gaat het specifiek om vraagstukken met betrekking tot menselijk gedrag, zoals vraagstukken rond prestatie, motivatie en leiderschap.

De term interventies moet hier breed opgevat worden. In de context van dit boek gaat het daarbij vooral om:
- de selectie van medewerkers voor functies;
- de ontwikkeling van medewerkers, middels training en andersoortige sessies (zoals workshops);
- het inrichten van de organisatie (hoe worden teams bijvoorbeeld samengesteld of wordt het beloningssysteem vormgegeven?).

Praktijk BestTC

BestTC is een organisatie die klimaatcontrolesystemen in kantoorpanden onderhoudt. Er werken bijna honderd mensen, waarvan een groot deel in de buitendienst. Het managementteam ziet dat de betrokkenheid bij de medewerkers minder is geworden. Deze afname van betrokkenheid uit zich onder meer in geklaag en een toename in ziekteverzuim. Het management huurt een adviseur in die een duidelijke analyse maakt: er is geen verbinding meer met de missie van de organisatie. Het management moet helder krijgen waar ze voor staan als organisatie en dit moet weer goed tussen de oren van elke medewerker komen. Het is belangrijk dat elke medewerker vanuit zijn eigen waarden en passie aansluiting vindt bij die gezamenlijke missie. Alleen dan kan er echt betrokkenheid ontstaan. Het plan wordt opgevat om eerst met het management de hei op te gaan om de missie helder te krijgen. Vervolgens wordt middels een aantal workshops de aansluiting met de werkvloer gemaakt.

In het voorbeeld van BestTC gaat het management uit van de aanname dat het waargenomen gedrag (het geklaag en het verzuim) veroorzaakt wordt door een gebrek aan betrokkenheid, wat weer veroorzaakt wordt door het ontbreken van een gezamenlijke missie. Er is hier sprake van twee soorten aannames:
- aannames over de realiteit: mensen zijn te weinig betrokken;
- aannames over de menselijke natuur: mensen hebben een missie nodig om betrokken te zijn.

De aannames hier, leiden tot keuzes in interventies, in dit voorbeeld de heisessie en workshops. Deze interventie moet uiteindelijk leiden tot een resultaat. In algemene zin kan de volgende gevolgtrekking worden gemaakt:

Aannames → Interventies → Resultaten

De aannames die gemaakt worden, leiden tot keuzes in interventies. Deze aannames zijn niet altijd expliciet, vaak zijn het impliciete (onbewuste) aannames. De aannames kloppen uiteraard ook niet altijd. Sommige aannames zijn meer in overeenstemming met de realiteit dan andere, sommige aannames van mensen kloppen gewoonweg niet. In de praktijk wordt bijvoorbeeld vaak uitgegaan van de aanname dat mensen worden gemotiveerd door geldelijke beloning. Onderzoek laat echter zien dat dit meestal niet de belangrijkste motivatie is voor mensen in werk. Omdat de aannames bepalen welke interventie wordt

gekozen, bepaalt de kwaliteit van de aannames ook de kwaliteit van de interventies en zo de mate waarin resultaten worden gerealiseerd. In het voorbeeld van BestTC bleek er inderdaad sprake te zijn van een afname van betrokkenheid, maar de oorzaak daarvan lag niet in een gebrek aan gezamenlijke missie (later in de inleiding meer hier over). Het gevolg was dat de sessies vastliepen en het gewenste resultaat uitbleef.

Afbeelding I.2 Geef een kind een hamer, en de hele wereld wordt een spijker. Sterke aannames over menselijk gedrag hebben op dezelfde manier invloed op de keuzes van interventies in organisaties.

Wetenschap gaat in essentie over de kwaliteit van aannames. De wetenschappelijke methode leidt in de regel tot meer betrouwbare kennis, op basis waarvan meer effectieve interventies kunnen worden gekozen of ontwikkeld. Verkeerde aannames over de menselijke natuur lijken ook te behoren tot de belangrijkste oorzaken van het falen van veel managementinitiatieven (Pfeffer & Sutton, 2006). Zo volgen investeringen in programma's gericht op de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten, in de laatste twintig jaar een trend die tegengesteld is aan het vertrouwen in leiders. Investeringen verdubbelden in die periode, terwijl het vertrouwen in leiders zakte van 90% naar 60% (Kaiser & Curphy, 2014). Leiderschapsonderzoekers verklaren deze trend deels door een gebrek aan evidence-based werken in leiderschapsprogramma's (meer hierover in hoofdstuk 9).

Om een goed programma op te zetten voor de ontwikkeling van leiderschap, is het belangrijk te begrijpen wat leiderschap is en hoe het werkt. Om een inter-

ventie te ontwerpen om medewerkers meer betrokken te maken, is het belangrijk te begrijpen hoe betrokkenheid werkt. Hier heeft iedereen zijn of haar eigen aannames over en er zijn ook veel populaire theorieën over. Maar hoe betrouwbaar zijn die ideeën? Wetenschap is een methode om tot meer betrouwbare aannames te komen. Wetenschappers doen dit door middel van empirisch onderzoek: het testen van die aannames door ze te toetsen aan de realiteit. Het gebruikmaken van wetenschappelijke kennis leidt zo in de regel tot betere interventies en daarmee tot betere resultaten.

Evidence-based management toepassen

Evidence-based werk is een belangrijke ontwikkeling geweest in de medische sector, waar regelmatig onderzoek wordt gedaan naar de effectiviteit van behandelingen. Een behandeling kan in theorie goed werken, maar werkt deze in het echt ook? In EBM kunnen twee niveaus worden onderscheiden:

1. Werkzaamheid: welke interventies werken wel en niet?
2. Kennis: welke betrouwbare kennis is er over een vraagstuk?

Een voorbeeld van niveau 1 is het gebruik van tests bij selectie van medewerkers. Werkgevers blijken een voorkeur te hebben voor persoonlijke informatie, zoals een motivatiebrief, een persoonlijk gesprek of een persoonlijkheidsonderzoek. Toch blijkt de voorspellende waarde van al deze methoden laag te zijn. Veel populaire persoonlijkheidstests blijken zelfs geen enkele voorspellende waarde te hebben en helpen dus niet de juiste keuze te maken. Een eenvoudige intelligentietest daarentegen, blijkt een van de sterkste voorspellers van hoe iemand het zal doen in een functie (zie ook hoofdstuk 3).

Het toepassen van niveau 1 EBM betekent dat je bij de keuze van een interventie onderzoek doet naar de werkzaamheid van deze interventie. Voor psychologische tests bestaan er bijvoorbeeld databases die inzicht geven in de betrouwbaarheid van een groot aantal tests. Niveau 1 EBM is echter niet altijd haalbaar in organisaties. Voor veel vraagstukken (bijvoorbeeld om betrokkenheid te verhogen) zijn geen standaardinterventies. In de praktijk moeten professionals in organisaties zelf nadenken over hoe deze uitdagingen aan te gaan. Wetenschappelijke kennis kan hier, zoals eerder werd beschreven, wel bijdragen aan het ontwikkelen van betere interventies. Dit is niveau 2 EBM.

Neem het voorbeeld van BestTC weer. Er zijn veel interventies bedacht om betrokkenheid te versterken (zoals de missie helder maken of samen een bedrijfslied maken), maar er is weinig onderzoek gedaan naar hun werkzaamheid. Daarbij is het de vraag welke methode relevant is voor de situatie van BestTC. Wanneer er geen standaardantwoord is, kan kennis worden aangewend om inzicht te krijgen in een vraagstuk. Uit onderzoek is bijvoorbeeld veel bekend over factoren die invloed hebben op betrokkenheid (in hoofdstuk 1

meer hierover). Een gezamenlijk doel blijkt belangrijk, maar ook zaken als eerlijkheid en autonomie (zelf belangrijke beslissingen in je werk kunnen nemen). In het voorbeeld van BestTC bleek het gezamenlijk doel redelijk helder, maar op de twee andere punten waren er duidelijk problemen. Een aantal invloedrijke medewerkers voelden zich niet eerlijk behandeld door het management. Hun waren beloftes gedaan die vervolgens niet waren nagekomen. Hierdoor ontstond een negatieve houding, die weer andere medewerkers beïnvloedde. Het invoeren van een nieuw administratiesysteem zorgde er daarnaast voor dat medewerkers van de buitendienst veel autonomie verloren. Zij konden bijvoorbeeld niet meer zelf reserveonderdelen kopen wanneer die nodig waren, maar moesten via een bestelsysteem werken. Dit bezorgde hun extra werk en hierdoor waren ze ook minder goed in staat klanten snel te helpen. Het management moest deze pijnlijke realiteit onder ogen zien nadat een nieuwe adviseur een onderzoek had uitgevoerd onder werknemers. In dit onderzoek werd gekeken naar een aantal factoren waarvan uit onderzoek bekend is dat ze voorspellend zijn voor betrokkenheid.

Niveau 2 EBM toepassen

Het tweede niveau van EBM heeft zo betrekking op het gebruik van wetenschappelijke kennis om vraagstukken te analyseren en interventies te ontwikkelen. De volgende stappen worden daarbij genomen:

1. het vaststellen wat het feitelijke vraagstuk is;
2. het vinden van relevante kennis over dit vraagstuk;
3. het gebruik van die kennis om het vraagstuk te analyseren;
4. het kiezen of ontwerpen van een interventie op basis van deze analyse.

In het voorbeeld van BestTC:

1. Het vraagstuk is een gebrek aan betrokkenheid bij medewerkers.
2. Relevante kennis is onderzoek naar factoren die invloed hebben op betrokkenheid en mogelijk kennis kan opleveren over de werking van houding en motivatie (zie hoofdstuk 3).
3. Hier werd vragenlijstonderzoek gebruikt om inzicht te krijgen in de specifieke situatie van BestTC. Een andere methode zou bijvoorbeeld het houden van interviews met medewerkers kunnen zijn.
4. Op basis van de analyse werd besloten het gesprek aan te gaan met een aantal medewerkers en een aantal procedures aan te passen.

Het doel van dit boek is de lezer te helpen om op een effectieve manier om te gaan met menselijke vraagstukken in organisaties, zoals vraagstukken rond prestatie, motivatie en talent. De hoofdstukken zijn zo opgebouwd, dat de lezer:

1. inzicht krijgt in belangrijke vraagstukken rond menselijk gedrag in organisaties;
2. de belangrijkste wetenschappelijke bagage meekrijgt om over deze vraagstukken na te denken;

3. voorbeelden krijgt van analyses, maar ook zelfstandig aan de gang gaat om praktijkuitdagingen te analyseren;
4. voorbeelden krijgt van interventies, maar ook zelfstandig aan de gang gaat om interventies te bedenken.

Alle praktijkvoorbeelden in dit boek, zoals het voorbeeld van BestTC, komen direct uit de praktijk. Om redenen van privacy en reputatie zijn alle voorbeelden geanonimiseerd. BestTC is een echt bedrijf, maar de naam is gefingeerd. Dit is ook gedaan met alle persoonsnamen in voorbeelden.

Theoretische uitgangspunten

Het begrijpen van gedrag in organisaties is afhankelijk van het begrijpen van menselijk gedrag, inclusief de mentale processen die hieraan ten grondslag liggen. Het vakgebied van gedrag in organisaties (GiO) kan begrepen worden als een praktische toepassing van gedragswetenschappen op de praktische vraagstukken in organisaties. In dit boek worden een aantal theoretische keuzes gemaakt die afwijken van de traditionele benadering in dit vakgebied. Deze keuzes zijn gemotiveerd door zowel nieuwe ontwikkelingen in de wetenschap, als nieuwe vragen vanuit de praktijk (denk bijvoorbeeld aan het belang van innovatie en de opkomst van netwerkorganisaties). In deze paragraaf worden de theoretische keuzes beschreven die in dit boek gemaakt zijn en wordt een algemeen model voor gedrag geïntroduceerd.

Ontwikkelingen in de gedragswetenschappen

De gedragswetenschappen zijn alle takken van de wetenschap die menselijk gedrag bestuderen. De bekendste gedragswetenschap is de psychologie. De psychologie heeft als onderwerp gedrag en de mentale processen die hier een rol in spelen. Motivatie is bijvoorbeeld een klassiek onderwerp in de psychologie. Andere belangrijke takken van de wetenschap die gedrag bestudeert, zijn:
- hersenwetenschappen (zoals neurowetenschappen en neuropsychologie);
- gedragseconomie (economisch gedrag van mensen);
- gedragsgenetica (de relatie tussen erfelijkheid en gedrag);
- sociologie (gedrag van mensen in sociale groepen);
- antropologie (gedrag van mensen in verschillende culturen).

Uiteindelijk gaan al deze vakgebieden over hetzelfde, namelijk het gedrag van mensen. Er is dan ook sprake van veel overlap en samenwerking tussen de verschillende vakgebieden. Vooruitgang in de hersenwetenschappen helpt psychologen bijvoorbeeld om mentale functies beter te begrijpen en inzichten in mentale functies helpen economen bijvoorbeeld weer om economisch gedrag beter te begrijpen. De eerste psycholoog die een Nobelprijs won, Daniel