

# Een stevige grond om op te bouwen

**Als HR-professional kunt u een cruciale rol spelen binnen de organisatie. U heeft de sleutel in handen om werknemers optimaal te laten functioneren en in samenwerking de best haalbare organisatiedoelen te realiseren. Die bepalende positie brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee: dat u de best beschikbare tools inzet voor uw werk. In dit artikel leest u over een aantal basisprincipes van ‘evidence based’ werken en krijgt u tips om er direct zelf mee aan de slag te gaan.**

- de betrokkenheid en het vertrouwen van stakeholders, zoals leidinggevend en het managementteam;
- organisatorische data; en
- wetenschappelijke literatuur.

## Wetenschap

De eerste drie pijlers zijn meestal goed geborgd binnen het HR-beleid, maar de vierde níét. Geen wonder, want in veel hbo-opleidingen is de wetenschappelijke invalshoek lange tijd onderbelicht gebleven. Het gevolg is dat een substantieel deel van de methoden en instrumenten in populaire studieboeken strijdig is met de actuele wetenschappelijke inzichten. Daarnaast wordt studenten niet altijd aangeleerd om kritisch te kijken naar hetgeen ze voorgeschoteld krijgen.

## Toetsen

Mogelijk voert uw organisatie op dit moment al een prima HR-beleid. Maar voegt u daar recente wetenschappelijke kennis als vierde pijler aan toe, dan heeft

Of het nu gaat om het maken van een selectie uit een groep sollicitanten, het faciliteren van talentontwikkeling of het terugdringen van ziekteverzuim: HR kan diep ingrijpen op het leven van mensen. HR-gerelateerde zaken kunnen zelfs carrières maken en breken, en werknemers tot stress, wanhoop en levenslange arbeidsongeschiktheid brengen. Daarmee is HR direct ook een complexe functie binnen een organisatie, waar menselijk gedrag, groepsdynamica en zakelijke doelstellingen soms botsen of met elkaar om voorrang strijden.

Geen zaken om al te lichtzinnig mee om te springen dus. Werkt u ‘evidence based’, dan voert u uw werkzaamheden als HR-professional op zo’n wijze uit dat de uitvoering is gebaseerd op de best beschikbare kennis over de doelmatigheid en doeltreffendheid ervan.

## Beroepshouding

Als een HR-vraagstuk zich aandient, wordt het antwoord vaak gezocht in een instrument of methode om dat vraagstuk

te tackelen. Evidence based werken helpt dan. Evidence based werken is zelf geen methode, maar een beroepshouding; de ambitie om voor elk voorkomend vraagstuk te willen werken op basis van de best beschikbare kennis. De basis van evidence based werken is kritisch denken, de eigen aannames ter discussie durven stellen en blijven onderzoeken of er betere manieren zijn om een doel te bereiken. Deze benadering integreert vier essentiële informatiebronnen:

- de kennis en ervaring van u als HR-professional;

## HR-vakgebied gaat met rasse schreden vooruit

Het HR-vakgebied bestaat grofweg ruim een eeuw en is daarmee nog relatief jong. De doelstellingen en ingezette methoden bewogen in die tijd mee op de golven van de maatschappelijke, sociale en ideologische trends. Waar de geneeskunde er meer dan twee millennia over deed om tot een evidence based praktijk te komen,

is HR ondanks het relatief korte bestaan, al op weg de wetenschap stevig te omarmen. Helaas zijn ideologie en pseudo-wetenschap nog steeds volop aanwezig in de beroepspraktijk. Soms worden die dwaalsporen gevolgd vanuit een vaste overtuiging, maar vaak ook bij gebrek aan kennis over wat wél werkt.

u de mix om door te ontwikkelen tot het meest effectieve HR-beleid voor uw organisatie. Maar niet iedereen is het gewend om wetenschappelijke artikelen te lezen. En niet zelden 'wapperen' commerciële aanbieders van HR-tools met wetenschappelijk onderzoek die hun 'zaak' ondersteunen om aan geloofwaardigheid te winnen. Dus hoe toetst u als niet-wetenschapper wat de best beschikbare aanpak is voor het voorliggende vraagstuk?

### Bewijs

Als u op zoek gaat naar een nieuwe aanpak voor ziekteverzuim, brengt Google u dikwijls bij jubelende websites met vergaande beloftes. Dan kunt u op zoek gaan naar referenties en bewijs over de effectiviteit van de aanpak. Mogelijk vraagt u het ook nog eens na bij een collega HR-professional die goede ervaringen heeft met de aanpak. Uiteindelijk kunnen uw bevindingen u over de streep trekken om de betreffende aanpak te implementeren in de organisatie.

### Fuik

Hiermee valt u echter in de zogenoemde 'confirmation-bias-fuik': als u zoekt naar positief bewijs, vindt u dat ook. Zo raken bijvoorbeeld complotdenkers steeds sterker overtuigd van hun visie. Maar zelfs als de hele wereld fan is van een bepaalde methode, zegt dat niets over de betrouwbaarheid ervan. Eén van de wereldwijd



meestgebruikte instrumenten om de persoonlijkheid van mensen in kaart te brengen, is de MBTI-test (Myers-Briggs Type Indicator). Deze test deelt mensen in 16 persoonlijkheidscategorieën in, maar heeft wetenschappelijk gezien geen voorspellende waarde over hoe mensen zich in bepaalde situaties zullen gedragen. De MBTI-test is daarmee een ondeugdelijke

test. Desondanks worden miljoenen verdiend met het afnemen van de test. Voor een meer zorgvuldige methode kunt u gestructureerder te werk gaan:

Start met het verzamelen van verschillende methoden en instrumenten die beweren een oplossing te bieden voor uw vraagstuk(ken) op het gebied van HR.

Onderzoek wat de onderliggende theorie is van elke methode en instrument. Een aanpak zonder theorie is namelijk nooit op betrouwbaarheid te toetsen.

Ga niet op zoek naar bevestiging van de kwaliteit van de methode, maar doe juist het omgekeerde. Zoek via Google, kijk op Wikipedia (bij voorkeur de Engelse versie) en gebruik ChatGPT om erachter te komen hoeveel kritiek er is op de methode. Is er veel fundamentele kritiek die hout snijdt, dan kunt u de methode het beste negeren. Is er helemaal niets

## COTAN onderzoekt de betrouwbaarheid van testen

Uiteindelijk wilt u een aanpak implementeren die zo betrouwbaar mogelijk is en die een grote kans op een goed resultaat voorspelt. Voor assessments is dat eenvoudig: de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) onderzoekt of testen betrouwbaar zijn en meten wat ze zeggen te meten. Een test die niet is beoordeeld door de COTAN, hoeft niet slecht te zijn. Als die test echter massaal commercieel wordt aangeboden, kunt u zich afvragen waarom die niet bij de

COTAN is voorgelegd. Andere tools en methoden, voor zaken als onboarding, talentontwikkeling en het duurzame inzetbaarheidsbeleid, lenen zich niet voor toetsing door de COTAN. Zoek dan naar goede onafhankelijke onderzoeken, maar beter nog meta-analyses en systematische reviews. Er zijn veel 'wc-eend onderzoeken' (wij van Wc-eend adviseren: Wc-eend) in omloop waarbij adepten proberen te bewijzen dat hun methodiek wetenschappelijk deugt.

over te vinden, dan vindt de wetenschap het waarschijnlijk niet de moeite waard om er tijd en energie in te steken.

Bij de methoden die overblijven, kunt u dieper gaan door onderzoeken, systematische reviews (onderzoeken waarbij resultaten van bestaande onderzoeken worden gebundeld) en meta-analyses (variant van een systematische review, waarbij resultaten ook kwantitatief gebundeld worden en er nieuwe berekeningen worden gedaan) op te vragen of op te zoeken.

### Leesvoer

Gelukkig hoeft u dit niet allemaal zelf te doen, maar kunt u staan op de schouders van reuzen: onderzoekers die al decennia kritisch kijken naar populaire, maar achterhaalde HR-praktijken. Een standaardwerk wat dit betreft is de Skeptic HR Dictionary van Patrick Vermeren. Hierin onderwerpt hij circa 50 populaire HR-instrumenten aan de wetenschappelijke toets. Wenst u wat luchtiger leesvoer, dan is de Succesillusie van Richard Engelfriet, voormalig columnist van het Algemeen Dagblad, een aanrader.

### Betrouwbaarheid

Op basis van uw onderzoek kunt u een methode of theorie plaatsen op één van de treden van de piramide van betrouwbaarheid. Deze is onder te verdelen in:

1 harde wetenschap;

- 2 systematische reviews;
- 3 gerepliceerd onderzoek;
- 4 één goed onderzoek;
- 5 anekdotes, ervaring, gezond verstand;
- 6 ondoorgronde jargon;
- 7 in tegenspraak met fysica, chemische biologie of 'behavioural genetics'.

Alles wat onder trede 4 of 5 valt, is prima bruikbaar. Heeft u de luxe om een methode of theorie te gebruiken die onder trede 1, 2 of 3 valt, dan bent u spekkoper. Methoden die onder trede 6 of 7 vallen, zou u als integer werkende HR-professional te allen tijde moeten vermijden.

### Afscheid

Als u deze piramide aanhoudt, kunt u afscheid nemen van instrumenten als DISC, Insights Discovery en andere Jungiaanse modellen. Verruil de open sollicitatiegesprekken voor gestructureerde interviews en praktijkassessments. Kijk voor het duurzame inzetbaarheidsbeleid verder dan de fruitmand, de fiets van de zaak en de tafeltennistafel en richt u meer op het creëren van autonomie voor werknemers. Huur geen coaches en trainers meer in die werken op basis van quantum coaching, neuro linguïstisch programmeren of paardencoaching. Deze methoden vallen onder trede 6 of 7. Certificeringen van coaches bieden ook geen garantie op evidence based werken, omdat deze in principe niet als criterium hebben dat toegepaste methoden onderbouwd en betrouwbaar moeten

## Motivatie versterken

Wilt u de motivatie van werknemers versterken, baseer dan uw aanpak op de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci; vergeet de Piramide van Maslow, die geen enkele voorspellende waarde heeft. Ook situationeel leiderschap, de leerstijlen van Kolb en teamrollen van Belbin kunt u gevoeglijk vergeten als u evidence based wilt werken.

zijn. Vraag daarom kritisch door naar de manier van werken van partijen, en toets die zoals hiervoor beschreven is.

### Waarde toevoegen

HR omvat zo veel thema's dat één artikel te kort is om een volledig beeld te geven. Of het nu gaat om selectie van personeel, professionele ontwikkeling, leiderschap, teambuilding of onboarding; elk onderwerp is een wereld op zich. Zo is bekend dat het gemiddelde selectietraject voor nieuw personeel maar in 50% van de gevallen tot een succesvolle match leidt. Door selectiever te zijn in de geselecteerde methoden, kunt u dit verbeteren. Een 10% betere score zou al enorm veel waarde toevoegen aan uw organisatie.

*Maarten Freriks, directeur van id Plein, evidence based oplossingen voor HR en re-integratie, e-mail: maarten.freriks@idplein.nl*

## Met evidence based werken het HR-beleid van uw organisatie verbeteren

Als u als uitgangspunt neemt dat uw huidige HR-beleid goed doordacht is en resultaat heeft, is dat een uitstekend vertrekpunt voor een weg naar (nog) meer evidence based werken. Met de volgende tips kunt u het HR-beleid in uw organisatie effectief verbeteren:

1 Doe een quickscan voor het huidige HR-beleid om te ontdekken waar de mogelijke verbeterpunten liggen. Zet daartoe alle ingezette theorieën, methoden en instrumenten op een rij en

inventariseer de kritiek erop. Via Google, Wikipedia en ChatGPT krijgt u snel een eerste indruk.

- 2 Zoek naar de onderliggende theorieën als uw quickscan geen uitsluitsel geeft, en onderzoek ook of daar veel kritiek op is.
- 3 In een slag dieper vraagt u de onderzoeken op en kijkt u of er meta-analyses of systematische reviews zijn en wat daar de uitkomst van is. Mogelijk is dit al voor u uitgezocht (zie onder 'Leesvoer').

4 Om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en kennis op te doen, kunt u experts volgen die regelmatig over wetenschap en HR of menselijk gedrag publiceren. Rob Briner is een Engelse hoogleraar die zijn professionele leven heeft gewijd aan evidence based HR. En in Nederland is Chi Lueng Chiu zeer productief op LinkedIn met verhelderende artikelen over wat werkt en niet werkt als het gaat om gedragsverandering, leiderschap en ontwikkeling.