

*Patrick Vermeren*

# WINDERS LEIDEN

***Anders Leiden***



# ***Anders* Leiden**



**ACADEMIA  
PRESS**

© Academia Press

Eekhout 2

9000 Gent

Tel. 09/233 80 88

Info@academiapress.be

Fax 09/233 14 09

www.academiapress.be

De uitgaven van Academia Press worden verdeeld door:

J. Story-Scientia nv Wetenschappelijke Boekhandel

Sint-Kwintensberg 87

9000 Gent

Tel. 09/225 57 57

Info@story.be

Fax 09/233 14 09

www.story.be

ISBN 978 90 382 1435 1

D/2009/4804/166

NUR1 800

U 1330

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of vermenigvuldigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoud

Inleiding	1
<b>Deel I: Anachronismen in onze moderne (?) bedrijven</b>	<b>7</b>
Is natuurlijk goed?	9
Verdienen topmanagers te veel?	19
Meer vrouwen aan de top verplicht?	45
Emoties op het werk?	57
Participatie of democratie?	79
Alternatieven voor de jaarlijkse evaluatie?	91
<b>Deel II: Evidence based Management</b>	<b>107</b>
Evidence Based management?	109
Leiden, managen of coachen?	139
MBTI® of Neo en Circumplex?	159
<b>Deel III: Samenwerking of competitie</b>	<b>173</b>
Interne competitie en pay-for-performance	175
De oorlog om het talent	193
Wishful competentiedenken	205
<b>Deel IV: Ethiek is nodig</b>	<b>215</b>
Onderhandelen met partners	217
Andere ethische kwesties	233
<b>Uitgeleide</b>	<b>241</b>

# Deel 2

---

**Evidence based  
Management**





# Evidence-Based Management: hoezo?

*“Je hersenen bedriegen je behoorlijk. Het spijt ons dat we dat moeten zeggen, maar het is nu eenmaal zo.” Dit schrijven de hersenonderzoekers Sandra Aamodt en Sam Wang, in hun boek *Het geheim van je brein* (2008, blz. 26). Wat verder (blz. 34) leggen ze uit waarom dit zo is, maar ook waarop we moeten letten: “Je brein verwerkt selectief die details uit de buitenwereld die in het verleden<sup>1</sup> van het grootste belang zijn geweest om te overleven .../... je brein vertelt je maar zelden de waarheid, maar meestal vertelt het je de dingen die je hoe dan ook moet weten.”*

---

In feite is ons brein voor de huidige complexe samenleving onbetrouwbaar.

---

Voor complexe redeneringen zijn onze hersenen niet echt gebouwd. Dat kost een extra inspanning, vooral omdat ons brein tal van fouten maakt, zoals de confirmatieneiging (zie verder). Onze samenleving is nu veel complexer dan in de steentijd, maar ons brein is niet mee-geëvolueerd<sup>2</sup>. Daarom hebben we vooral in bedrijven en organisaties een andere aanpak nodig. Een *Evidence Based* aanpak.

## **Wat is evidence-based?**

*“Evidence Based Management is het overbrengen van resultaten uit het wetenschappelijk onderzoek als basis en uitgangspunt van allerlei managementpraktijken” (Rousseau, 2006, blz. 256).*

- 
- 1 Hiermee bedoelen de auteurs een evolutionair ver verleden, van honderdduizenden tot miljoenen jaren.
  - 2 Mark Nelissen, gedragsbioloog aan de Universiteit Antwerpen stelt hierover: “Wij dragen vandaag nog steeds de erfenis van gedragssystemen die thuishoren in het jagen/verzamelen”. *De Bril van Darwin*. Lannoo.

*“Scientific research is systematic, controlled, empirical, and critical investigation of natural phenomena guided by theory and hypotheses about the presumed relations among such phenomena”* (Kerlinger, 1964 & 1986, blz. 10)<sup>3</sup>.

Een evidence-based aanpak betekent *“dat er geen beslissingen worden genomen op grond van een sterk geloof in iets, gebaseerd op wat in het verleden gedaan werd of op het niet kritische benchmarken van wat winnaars doen.”* (Pfeffer & Sutton, 2006; [www.evidence-basedmanagement.com](http://www.evidence-basedmanagement.com))

*“Instrumenten van personeelsbeleid worden te veel gebruikt omdat men daar eenvoudigweg een voorkeur voor heeft, of omdat men daaraan gewend is, en niet vanwege enig aangetoond nut. Op grond van overeenkomstige overwegingen worden andere instrumenten, ondanks hun aangetoonde waarde, niet ingezet.”* (Guion, 1998, blz. ix)

---

Evidence based =  
betrouwbare kennis die  
wetenschappers én jij  
zelf opbouwt.

---

*Evidence-based* wil dus zeggen dat men ‘wetenschappelijk’ te werk gaat en zich baseert op deugdelijke bewijzen. Heel wat mensen uit de praktijk staan afwijzend tegenover het woord ‘wetenschap’. Geerdt Magiels<sup>4</sup> probeert mij al lang op het hart te drukken het woord *wetenschap* te vermijden en het te vervangen door *betrouwbare kennis*. Maar ik weiger om een woord te vermijden omdat mensen het fout interpreteren. Ik kies voor verduidelijking. Inhoudelijk heeft Geerdt natuurlijk gelijk. Het gaat er om betrouwbare kennis op te bouwen. Net zoals we collectief betrouwbare kennis hebben dat water bij 100°C gaat koken, dat de meeste vliegtuigen in de lucht blijven en dat aderlaten geen goede geneeskundige praktijk is, kunnen we ook betrouwbare kennis opbouwen inzake leiderschap en human resources management.

---

3 Kerlinger is een auteur op het terrein van sociaal-wetenschappelijk onderzoek, wiens boek voor vele generaties psychologen een soort standaardreferentie is.

4 Geerdt Magiels is bioloog en wetenschapsfilosoof. Hij schreef meerdere boeken, ondermeer *Freud en Darwin op de Sofa*. Hij reisde naar diverse steden om er de originele geschriften van beide heren na te lezen.

Mensen beweren vaak dat wetenschappers elkaar te veel tegenspreken, of dat je met “*statistiek alles kan bewijzen*”. Eén van de grote verschillen met *pseudowetenschappen* is nu juist dat wetenschappers hun eigen verklaringen en modellen permanent en in het openbaar ter discussie stellen. Een echte wetenschapper is immers op zoek naar het ontdekken van ‘*de waarheid*’, al is die in sommige gevallen moeilijk te vinden. In vakgebieden zoals de biologie is *de waarheid* al grotendeels ontdekt, in het bijzonder de mechanismen van de evolutie (o.a. seksuele selectie, genetische drift enzovoort). In tegenstelling tot de *pseudowetenschappen* en het gros van de *commerciële modellen* is er vrijheid van gegevens en openbaarheid in publicatie. Daarom ook dat serieuze wetenschappelijke tijdschriften een publicatie eerst onderwerpen aan een *peer-review*, waarbij vakgenoten streng en kritisch (en vaak anoniem) toezien op de methodologie en de conclusies. Dit is typisch aan écht wetenschappelijk onderzoek. Dit soort discussies helpt de wetenschap vooruit en bevordert het falsificeren, een noodzakelijk proces ter compensatie van ons hoogst feilbare brein. Als je een pseudowetenschapper daarentegen kritiek geeft op zijn model of methodiek, dan word je al gauw verweten niet *open te staan* voor zijn ideeën of te zeer te geloven in de *positieve wetenschap*. Een bizarre redenering, want wie open staat voor ideeën, wil juist graag kritiek ontvangen<sup>5</sup>.

---

De onderlinge kritiek tussen wetenschappers heeft als doel foute conclusies maximaal te voorkomen.

---

Betrouwbare kennis is gebaseerd op volgende uitgangspunten:

1. De bronnen (data, cijfermateriaal...) zijn **toegankelijk** voor andere wetenschappers;
2. Onderzoeksresultaten worden door andere wetenschappers, onafhankelijk van elkaar en in meerdere landen, opnieuw verzameld en moeten leiden tot dezelfde conclusies. Dit noemt men **replicatie**;
3. De onderzoeksmethodes en conclusies worden voorgelegd aan internationale experts in het domein. Dit noemt men **peer review**. De toptijdschriften hanteren zelfs de *blind peer re-*

---

5 In Skepp-tische kringen, waarin ik het liefst vertoef, hoort men vaak het advies: “*je moet een open geest hebben, maar niet zo open dat je hersenen er uit vallen...*”. Dit is een parafraze van het citaat van de Engelse filosoof Bertrand Russell: “*keeping an open mind is a virtue, but not so open that your brains fall out.*”

*view*. Dit betekent dat de wetenschappers die een artikel moeten controleren en beoordelen, zelfs niet weten wie de auteur van het oorspronkelijke artikel is. Deze methode leidt ertoe dat slechts ongeveer 30% van de ingediende artikelen door het screeningproces komt<sup>6</sup>;

4. In een ideale wetenschappelijke opzet - hoewel dit voor de sociale wetenschappers naar eigen zeggen moeilijk is - zal men trachten zijn hypothesen te falsifiëren. Dit betekent dat men op zoek gaat naar bewijzen van het tegendeel. **Falsificatie** is de methode die de overleden Britse wetenschapsfilosoof *sir* Karl Popper propageerde. Eén bewijs van het tegendeel is voldoende om een hypothese te weerleggen. Zo dacht men bijvoorbeeld lang dat alle zwanen wit waren (dit was een hypothese). Door naar Australië te reizen kwam men echter tot de ontdekking dat er ook zwarte zwanen zijn. Dus de hypothese dat er alleen maar witte zwanen zijn, werd daardoor weerlegd. Deze manier van werken is heel belangrijk, omdat zij een tegengewicht biedt voor onze biologische predispositie van confirmatieneiging. Dit is de neiging om die informatie te selecteren die onze mening of ons vooroordeel bevestigt, terwijl we alle informatie die deze tegensprekt eerder zullen negeren. Een wetenschappelijke theorie wordt gezegd falsificeerbaar te zijn *als het mogelijk is een experiment of observatie uit te voeren waardoor bij een bepaalde uitkomst die theorie kan worden verworpen*. Goede vragen om zich dus steeds te stellen zijn: “Kan ik deze waarnemingen wel vertrouwen?”; “Zou het kunnen dat ik een fout maak?”; “Zouden andere verklaringen mogelijk zijn?”; “Welk experiment zou ik eventueel kunnen opzetten om dit te testen?”; “Wat zijn de verschillende mogelijkheden die ik zou kunnen uittesten?”; “Hoe goed zijn de bewijzen die ik nu heb?”; “Hoe goed passen de bewijzen bij de vorige ervaringen met dit soort problemen?”...

---

6 Bijvoorbeeld werden in 2005 343 studies ingediend bij het tijdschrift *Social Problems*. Er werden slechts 9,7% of 33 artikels aanvaard.

Voor psychologische tests gelden enkele bijkomende vereisten:

1. Er is aangetoond dat de **theoretische grondslag** deugdelijk is;
2. De vragen die de theoretische constructen meten, moeten een voldoende **interne betrouwbaarheid** vertonen (alpha-coëfficiënt van meer dan +0,70);
3. De vragenlijst moet **valide**<sup>7</sup> zijn;
4. De **test-hertest betrouwbaarheid** moet hoog zijn. Dat wil zeggen dat men na bvb. een viertal weken<sup>8</sup> bijna dezelfde antwoorden van de testpersonen krijgt.

Mensen denken wellicht dat *evidence based* praktijktoepassingen al lang bestaan, maar niets is minder waar. In 1991 publiceerde het *British Medical Journal* bijvoorbeeld een studie waaruit bleek dat slechts 15 tot 20% van de medische interventies op degelijke medische bewijzen steunden. Het duurde nog tot 1996 voor de meeste Britse medici hadden gehoord van *Evidence Based Practice* (EBP). In de verpleegkunde heeft EBP pas sinds 2000 haar intrede gedaan. In de psychologie worden sinds enkele jaren ook verwoede pogingen gedaan, maar er zijn nog altijd veel therapievormen die zich niet gebaseerd zijn op deugdelijk onderzoek en onderzoek ook afwijzen...

---

Evidence based werken is een vrij nieuw verschijnsel, zelfs in de medische wereld.

---

Samengevat: *Evidence-based management* betekent dat men bevindingen uit wetenschappelijk onderzoek<sup>9</sup> gebruikt om (beleids) beslissingen in een organisatie op te baseren.

---

7 Meer informatie hierover vindt u in mijn eerste boek, *De HR-Ballon. 10 populaire praktijken doorprikt*, of via de website [www.cls360.com](http://www.cls360.com).

8 Dit is net lang genoeg om er zich niet teveel meer van te herinneren, en kort genoeg opdat er zich nog geen drastische wijzigingen in de persoonlijkheid hebben voorgedaan. Een andere emotionele beleving, ziekte enz. kunnen natuurlijk wel een impact hebben bij sommige testpersonen.

9 Dit hoeft zeker niet alleen onderzoek te zijn door wetenschappers aan universiteiten: ook zorgvuldig opgezette experimenten in de eigen organisatie leveren *evidence* op om zich op te baseren.

## **Werken bedrijven dan niet evidence-based?**

In mijn vorig boek, *De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorprijkt*, toonde ik aan dat het slecht gesteld is met het gebruik van wetenschappelijk onderbouwde praktijken in de *human resources* domeinen zoals performance management, opleiding en coaching.

---

Slechts 1% van de HR-professionals leest regelmatig wetenschappelijke artikels, 75% deed dit nog nooit.

---

Recent onderzoek in België (Segers et al., 2009) en Nederland (Groen et al., 2006; Sanders et al., 2008) geeft aan dat het dramatisch slecht gesteld is met de kennis van academische bevindingen over HR-concepten en -instrumenten van *HR-professionals* (verdienen ze die titel dan nog wel?). Dit geldt zowel voor de externe *aanbieders (consultants, trainers, coaches)* als voor de interne HR-mensen en de lijnmanagers. Volgens Professor Luc Sels blijkt uit buitenlands onderzoek dat minder dan 1% van de HR-professionals *regelmatig* wetenschappelijke vakliteratuur leest, en 75% dat zelfs *nooit* doet. Het dient wel gezegd dat de vragenlijst in België en Nederland is gebaseerd op de vragen van een Amerikaanse onderzoeksploeg (Rynes, 2007), waarvan enkele vragen nuance en accuraatheid misten<sup>10</sup>, wat overigens door andere wetenschappers wel weer werd bekritiseerd. Desondanks zijn de meeste vragen evident. De antwoorden laten een schrijnend gebrek aan kennis van de ondervraagden zien. In deze onderzoeken is ook (onrechtstreeks) evidentie gevonden dat netwerken en informatiebijeenkomsten niet noodzakelijk een goede zaak zijn. Mensen die hier regelmatig aan deelnamen bleken het op het vlak van kennis slecht te doen. Blijkbaar hebben de *netwerkbronnen* geen of zelfs een negatieve invloed op het kennisniveau in zowel België als Nederland (Segers et al., 2009). Ook mijn eigen ervaring is dat je op zulke netwerkbijeenkomsten veel onzin, nieuwtjes en de laatste hypes hoort, maar zelden degelijk onderbouwde zaken...

---

10 Bijvoorbeeld: "doe-uw-best" doelstellingen werken wel beter bij complexe jobs (zie *Rond Leiderschap*, deel 4 over motivatie); laten meebeslissen kan wel beter zijn voor de bedrijfsprestaties dan het stellen van prestatiedoelen (zie het overzicht van de studies over de positieve effecten van de participatieve stijl in het boek *Rond Leiderschap*)

De praktijken die ik mijn eerste boek beschreef hebben weinig te maken met evidence based praktijken. Maar het *kan* nog erger, en dat *wordt* het blijkbaar ook; de problemen lijken alleen nog groter te worden. Zo berichtte *De Pers* in Nederland (11 november 2008) bijvoorbeeld dat in 2008 diverse Nederlandse bedrijfsleiders zich lieten adviseren door een *bedrijfsastroloog*. Volgens de journalist Jojanneke van den Berge adviseerde astrologe Hanneke Lageman (lid van de Astrologische vakvereniging in Nederland), directeurs van bedrijven zoals KLM, KPN, Philips, ABN AMRO, Fortis, VGZ en de Efteling tijdens een businessmeeting. Volgens Lageman zelf deed zij voor KPN zelfs gedurende 4 jaar astrologische loopbaanscans voor medewerkers die langer dan 7 jaar dienstwaren!

Met de regelmaat van de klok sleuren sekteleiders mensen niet alleen mee in hun bizarre overtuigingen en rituelen, soms nemen ze hen ook mee in de dood. Dit is niet iets uit een ver verleden, maar is jammer genoeg nog steeds brandend actueel. In 1994 pleegden in totaal 53 mensen in Zwitserland en Canada simultaan zelfmoord of werden ze vermoord (ze werden gedrogeerd, vervolgens werd een plastic zak over hun hoofd getrokken en werden ze neergeschoten). Ze waren lid van de Orde van de Zonnetempel (OZT). Daar bleken niet alleen vooraanstaande mensen bij te horen, ze waren ook sterk geïnfiltrerd in belangrijke bedrijven zoals Hydro-Québec (dat momenteel 20.000 medewerkers telt). Het gemiddelde sektelid was van middelbare leeftijd en behoorde tot de middenklasse. Enkele hooggeplaatste leden die omkwamen waren bijvoorbeeld Camille Pilet, een pas gepensioneerde directeur van de Zwitserse Multinational Piaget, en Patrick Vuarnet, de zoon van een voorzitter van Jean Vuarnet, voormalig Olympisch skikampioen en oprichter van Vuarnet Sunglasses. Patrick en zijn moeder Edit Bonlieu kwamen beiden om in de collectieve zelfmoord. Een andere belangrijke persoon was Robert Ostiguy, de burgemeester van Richelieu in Québec. Eén van de twee *voorgangers* van de OZT was de Belg Luc Jouret. Een parlementaire onderzoekscommissie heeft zich

---

Ook mensen aan de top zijn niet immuun voor pseudowetenschap en sektes.

---

in België gebogen over deze kwestie<sup>11</sup>. Bij een onderzoek naar de (zelf)moord bij 5 leidinggevenden van het energiebedrijf Hydro-Québec bleek dat deze vaak hoogopgeleid waren (Introvigne, 1995). Volgens professor Normand Baillargeon waren 15 mensen van Hydro-Québec actief lid van de sekte, maar werden honderden, zonet duizenden mensen door OZT opgeleid. Deze sekte verschaftte actief *professionele diensten* aan Hydro-Québec van 1987 tot 1996, zo bleek uit onderzoek.

---

In boekenkasten van directieleden vind je eerder een boek van Jack Welch dan van wetenschappers zoals Robert Hogan of Phil Rosenzweig.

---

Tot mijn grote verbazing zijn er ook heel wat CEO's en andere leden van directiecomités die zich laten beïnvloeden door populaire boeken, succesverhalen en pseudowetenschap. Zij dwepen met *helden* zoals ex-CEO's Jack Welch of Carly Fiorina. Of met boeken die simpele recepten voor succes propageren, zoals de boeken van Tom Peters en Robert Waterman (*In search of Excellence*) en Jim Collins (*Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, geschreven samen met Jerry Porras, en *Good to Great*).

---

Leidinggevenden hebben de kwalijke gewoonten heldenboeken te lezen van toevallig succesvolle mensen.

---

Laat ons beginnen met Jack Welch & Carly Fiorina. Beiden schreven zelfverheerlijkende boeken. De bewondering die vele toppers koesteren voor deze mensen, grenst aan verafgoding. Beiden worden met veel enthousiasme gevraagd voor grote *happenings* zoals het jaarlijks weerkerende *Leaders in London*. Op dit evenement betaalde u in 2008 voor een toegangskaartje voor een dag 1.244 euro (1056 Britse Pond) en voor 4 dagen kon dit oplopen tot 5.717 euro (4.931 Britse Pond). Dit is de prijs die u betaalt om naar zelfbenoemde *helden* te mogen luisteren... Jack Welch, de voormalige CEO van General Electric, liet niet alleen vele tienduizenden mensen ontslaan (vandaar zijn bijnaam *Neutron Jack*), maar hij voerde tevens een van de meest perverse evaluatiesystemen ter wereld in waar vele mensen in andere bedrijven nu nog last van hebben. Hij pleitte immers om een puntensysteem in te voeren voor werknemers. Hij legitimeerde zijn keuze op het loutere feit dat men dit in het onderwijs ook deed, dus waarom niet voor werknemers? Hij maakte een geforceerde

---

11 Zie [www.dekamer.be/FLWB/PDF/49/0313/49K0313008.pdf](http://www.dekamer.be/FLWB/PDF/49/0313/49K0313008.pdf)



rangschikking op basis van de Gauss-curve (normaalverdeling). Hierbij dienden de leidinggevenden een bepaald aantal mensen een slechte score te geven, en een ander deel een goede score. Het leidde niet alleen tot een gedwongen verdeling en onderlinge vergelijking (wat enorm veel nadelen heeft; zie het stukje over *War on Talent*), maar ook tot een systeem waarbij jaarlijks de 10% slechts presterende werknemers ontslagen werden. Ironisch genoeg blijkt uit wetenschappelijk onderzoek echter dat bijvoorbeeld studenten juist beter presteren indien ze geen scores krijgen en zeker wanneer ze niet op een Gauss-curve worden vergeleken met anderen (Alfie Kohn, 1986). Bovendien toonde onderzoek (Wood & Maguire, 1993) al lang geleden aan dat een dergelijke gedwongen verdeling geen oplossing bood voor de problemen bij het geven van teveel goede scores<sup>12</sup>. Een gedwongen verdeling had juist een negatief effect. Veel mensen verwachtten toch geen bonus te zullen ontvangen, omdat het toekennen van scores hen erg arbitrair voorkwam. Ook vanuit Schneider's (1987) Attraction-Selection-Attrition model valt dit systeem duidelijk te bekritisieren. *Attraction* betekent dat men bij werving vooral mensen aantrekt die zich herkennen in de profielbeschrijving. *Selection* is het bedrijfsproces waar men met behulp van proeven, tests, assessments, interviews of andere middelen mensen gaat rekruteren of afwijzen. Ten slotte vindt er ook een proces van *attrition* of vernauwing plaats waarbij men gerekruteerde mensen gaat trainen om vervolgens diegenen die niet blijken te voldoen aan het einde van een proefperiode te ontslaan. Deze drie fases werken als een soort trechter waardoor de prestaties van mensen alsmaar meer op elkaar gaan lijken! Dus het uit elkaar trekken van de scores is een louter kunstmatig proces. Het is verbazingwekkend hoe vaak leidinggevenden refereren aan deze *Jack Welch praktijk* als een goede praktijk. Omdat Jack Welch hun held is, gaat men ervan uit dat hij niets fout kon doen. Of is het zijn grote bekendheid en overmatige rijkdom die hun inzicht vertroebelt? Welch had een schandalig riante (en geheim gehouden) pensioenregeling geregeld van ettelijke miljoenen dollar, gebruik van privéjets van General Electric en een riant appar-

12 Zie ook mijn vorige boek: *De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorprikt*.

tement enz. Pas na een (v)chtscheiding van zijn tweede vrouw Jane Beasley kwam dit allemaal aan het licht. Na een onderzoek van de *Securities and Exchange Commission* in Amerika dat er op volgde, stemde hij in met een jaarlijkse terugbetaling van ongeveer 2,5 miljoen dollar!

Of neem Carly Fiorina, in 2008 eveneens een vooraanstaand en dikbetaald spreker op *Leaders in London*. Ze is de voormalige CEO van Hewlett-Packard (HP), maar heeft een triest *trackrecord*. Ze kon de neergang bij HP niet stoppen, ondanks dat de markt volop herstelde. Ze zaaide tweedracht omdat ze – zo bleek later – een waar terreurbeleid voerde binnen haar directiecomité. De cijfers en het debacle in het directiecomité leidde in 2004 uiteindelijk tot haar ontslag. Het geruzie in het directiecomité resulteerde kort nadien in spionagepraktijken (2005) met midelen zoals het aftappen van telefoongesprekken van leden van het directiecomité! Nog in 2008 kwam ze weer negatief in de pers in haar hoedanigheid als adviseur-woordvoerder van presidentskandidaat McCain. Ze deed enkele ongelukkige uitspraken over het leiderschap van McCain en Palin (“*zij zouden geen bedrijf als HP kunnen leiden*” – interview op radiostation KTRS op 16 september 2008) en de terugbetaling van Viagra (“*There are many health insurance plans that will cover Viagra but won’t cover birth control medication. Those women would like a choice*” - tijdens een persbijeenkomst op 7 juli 2008). Ze werd dan ook prompt op non-actief gezet.

Bij haar ontslag bij HP ontving ze een riant gouden parachute van 21 miljoen dollar (volgens sommigen werd zelfs het dubbele betaald – wat zij zelf ontkent). Volgens de berichtgeving in diverse media (ABC News, The Washington Post enz.) werd ze niet alleen door haar eigen directiecomité, de personeelsleden en de aandeelhouders, maar ook door externe financiële analisten *gedesavoueerde* voor haar slecht leiderschap. Wat doet ze dan op een forum als *Leaders in London*?

## Eindelijk kritiek op deze populistische boeken

Een interessant boek over de manier waarop populaire boeken tot stand komen en een haast mythisch leven beginnen te leiden, is het boek van Phil Rosenzweig, professor bij IMD in Lausanne, *Het halo-effect. Negen misvattingen over management*. Hij nam onder meer de boeken van Tom Peters en Jim Collins op de korrel.

Tom Peters schreef niet alleen *In search of Excellence* samen met Robert Waterman, maar nadien ook nog *Thriving on Chaos* en *The pursuit of WOW!* Het eerste boek is nog steeds een geliefd boek bij leidinggevendenden, ondanks het feit dat ondertussen werd aangetoond dat ongeveer de helft van de beschreven 43 bedrijven het absoluut niet zo goed deden nog geen twee jaar na de publicatie van het boek. Bovendien deden slechts twaalf van de 35 bedrijven die Rosenzweig via Compustat natrok het beter dan de markt van 1980 tot 1984. En ja hoor, 23 deden het slechter dan de markt. Volgens Rosenzweigs analyse was dit te wijten aan de totaal verkeerde opzet van hun zogenaamd onderzoek: ze namen bedrijven die het op dat moment goed deden, en gingen dan mensen interviewen die in die bedrijven werkten. Zo krijg je gegarandeerd een *Halo effect*, een begrip dat al in 1920 werd geïntroduceerd door de Amerikaanse psycholoog Edward Thorndike. Het betekent dat wanneer je een globale positieve indruk over iemand of iets hebt, je vervolgens de neiging hebt ook andere (deel)aspecten positief te beoordelen. Dus in het geval van Peters & Waterman maakten ze de grote vergissing om aan te nemen dat wat in de interviews gezegd werd *waar* was. Omdat het de 35 bedrijven op dat moment voor de wind ging, *rationaliseerden* de geïnterviewden dat het wel om goed leiderschap en managementpraktijken moest gaan<sup>13</sup>. Dit werd door de interviewers klakkeloos geloofd. Peters gaf trouwens later toe dat hij “*zijn instinct en gezond verstand*” volgde, en dat hij altijd nog “*later data kon verzamelen*” om zijn bevindingen te staven.

---

Ook tal van andere populaire boeken zijn gebaseerd op slecht methodologisch onderzoek.

---

<sup>13</sup> Dit noemt men ook wel hindsight bias: de neiging om terug te kijken naar het verleden, en altijd oorzakelijke verbanden te vinden, ook al is er enorm veel willekeur mee gemoeid. Of deze causale verbanden juist zijn, kan nooit worden achterhaald. Causaliteit kan men wel met experimenten achterhalen, waarbij voorspellingen op voorhand worden gedaan, en waarbij men kijkt of deze dan (veelvuldig) uitkomen.

Voorwaar een hoogst onwetenschappelijke aanpak, en waarom het zelfs geen oplichting noemen? Als klap op de vuurpijl gaf Peters, een *ex-McKinsey-boy*, toe dat ze hun conclusies al hadden geschreven voor (!) ze de data analyseerden. Wat meer is, hij zou ook gezegd hebben: “*I confess, we faked the data*” (Fast Magazine, december 2001 – door Peters ontkend). Dit is niet mis te verstaan.

Jim Collins, nog een *ex-McKinsey* consultant is in hetzelfde bedje ziek, zo blijkt uit de naarstige research van Rosenzweig. Zowel in het boek *Built to last* dat hij samen met Porras schreef, maar ook in het momenteel enorm populaire *Good to great* (het staat helaas ook in mijn collectie, zij het wel in de *foute boekenreeks* ondertussen). Nochtans wisten Collins en Porras dat Peters en Waterman de terechte kritiek hadden gekregen dat ze *na de feiten* naar gemeenschappelijke succesfactoren hadden gezocht en het onderzoek behept was met het halo-effect en de *hindsight bias*. Hun aanvankelijke opzet was om bedrijven met elkaar te vergelijken op basis van hun aandelenkoers. Ze baseerden hun zogenaamd onderzoek slechts op krantenknipsels en interviews. Weerom trok Rosenzweig op onderzoek uit. Via Compustat ging hij na wat de prestaties waren van 17 bedrijven, en nu bleken de *visionary* bedrijven het niet zo goed meer te doen: 8 bedrijven deden het beter dan de Standards & Poors top 500 index en 9 deden het veel slechter. Vijf jaar later bleven er slechts 6 bedrijven over die het *even goed* deden als de S&P500. Met het tweede boek van Jim Collins, *Good to great*, was het niet beter gesteld: de bedrijven die het goed deden volgens Collins waren namelijk allemaal bedrijven in erg stabiele sectoren – tot dan toe trouwens. Wat Rosenzweig niet kon bevroeden is dat door de financiële crisis ook een sector als de bank- en verzekeringssector plots een onstabiele sector bleek. En wat bleek nu, één van de bejubelde bedrijven uit Collins *Good to Great*, was *Fannie Mae* (Federal National Mortgage Association). *Fannie Mae* en *Freddie Mac* zijn de twee banken die volgens velen belangrijke veroorzakers waren van de wereldwijde kredietcrisis. Het zogenaamde *level 5* management van *Fannie Mae* bleek 6 jaar achter een groots opgezette fraude te hebben gezeten en moest een scha-

devergoeding van ongeveer 400 miljoen dollar betalen aan de Amerikaanse fiscus. Een top trio van de bank Fannie Mae, CEO Franklin Raines, CFO (chief financial officer) Timothy Howard en de *controller* Leanne Spencer werden beschuldigd van fraude met de winstcijfers om hun bonussen op te drijven. Er volgde een proces om 115 miljoen dollar aan bonussen terug te betalen die tussen 1998 en 2004 werden uitbetaald en een boete van 100 miljoen. Tijdens de kredietcrisis bleken ze ook tot over hun oren in de zogenaamde rommelkredieten te zitten (hypotheekleningen waarvan de terugbetaling erg onzeker is). Dit terwijl Collins *level 5* definieerde als een mix van “*professionele wil*” en “*persoonlijke bescheidenheid*”. “*Richt zijn ambitie op het bedrijf, niet op zichzelf*” (blz.45). En: “*Ze zijn meer werkpaard dan circuspaard*” (blz. 48).

Mooie boodschappen die Jim Collins en co brachten. Er zit natuurlijk iets van waarheid in als Collins stelt dat mensen bescheiden moeten blijven (maar waar is de bescheidenheid bij Fannie Mae, die hij toch opnam in zijn *Great bedrijven*: als je met drie mensen 115 miljoen dollar aan bonussen opstrijkt in zes jaar?). De neiging om *hoera* en *eindelijk* te roepen bij een boek als *Good to Great* is groot. Zulke boeken maken van het verleden een goedklinkend verhaal, maar hun conclusies zijn op slecht onderzoek gebaseerd en dus absoluut niet te vertrouwen. Professor Feitsma, emeritus hoogleraar Organisatiekunde stelde ooit over deze hausse aan managementboeken: “*Veel wat nieuw is, is niet juist en veel wat juist is, is niet nieuw*” (citaat in Weggeman, 2007, blz. 114).

Mensen zijn gewillige slachtoffers van goeroes, zelfverklaarde experts en toekomstvoorspellers. Verschillende auteurs maakten recent korte metten met een aantal van deze praktijken: naast Phil Rosenzweig pleit ook het auteursduo Jeffrey Pfeffer en Robert Sutton voor meer *evidence based management*: *Hard Facts, Dangerous Half-Thruths & Total nonsense. Profiting from evidence-based Management*, is een boek dat voor mij een bron van inspiratie is. Een andere auteur werd me aanbevolen door iemand van het veelgeplaaide Fortis (ach ironie...). Nassim Nicholas

---

De meeste meningen over leiderschap in boeken en tijdschriften berusten niet op gedegen onderzoek.

---

Taleb – voormalig effectenmakelaar maar ondertussen hoogleraar onzekerheidskunde aan de Universiteit van Massachusetts – neemt in zijn boeken de belachelijke pogingen om de toekomst te voorspellen door economen en financieel analisten op de korrel: *Fooled by Randomness* en *De Zwarte Zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*.

---

Dit boek gaat over een klein deel van succes dat we zelf in handen hebben: leiderschap. De grootste verklaring voor succes of falen van een onderneming ligt echter in het toeval (Extremistan) en de mate waarin men er kan op inspelen.

---

Deze auteurs zijn het over één ding eens: ze stellen allen dat toevallige omstandigheden veel meer de financiële resultaten en overlevingskansen van bedrijven bepalen dan om het even wat, inclusief leiderschap, het hoofdthema van dit boek. Rosenzweig heeft het voornamelijk over de foute conclusies in populaire boeken en hoe ze onderhevig zijn aan de zogenaamde Halo-effect. Pfeffer & Sutton nemen een aantal praktijken (zoals *pay-for-performance*) en hypes (zoals de *War on talent*) onder de loep. Taleb heeft mij volledig overtuigd van de onvoorspelbaarheid van vele gebeurtenissen met een enorme impact, en hij kan het weten als ex-effectenhandelaar. U hoeft het niet van mij aan te nemen, maar lees dan zijn boek *De Zwarte Zwaan*, dat weliswaar niet altijd gemakkelijk leest, maar erg vermakelijk is. Aan hem ontleende ik<sup>14</sup> de termen “Mediocristan” en “Extremistan” die zo nu en dan opduiken in mijn boek. Met Mediocristan bedoelt hij een wereld waarin alles gemiddeld en voorspelbaar is, onderhevig aan modellen, meestal een klokkromme<sup>15</sup>. Met *Extremistan* bedoelt hij de echte wereld: unieke gebeurtenissen en omslagpunten bepalen onze huidige wereld. Door de globalisering kan een probleem bij een bank in Amerika een financiële lawine veroorzaken in de hele wereld, zoals door hem enkele jaren geleden trouwens *voorspeld* werd (dit was volgens hem niet moeilijk te voorspellen gelet op de feiten dat Fannie Mae erg risicovolle transacties deed, net zoals je kunt voorspellen dat onze wereld verder zal blijven bepaald worden door onvoorspelbare gebeurtenissen...).

---

14 Met toestemming van auteur Taleb en de uitgeverij Nieuwezijds.

15 Klokkromme, of normaalverdeling of Gaussiaanse curve, best bekend als de Gauss-curve.

Ongewild draagt hij bij tot een pleidooi voor flexibele leiders, die niet al te hoog opgeven van strakke procedures, formele jaarlijkse beoordelingsprocessen, Gauss-curves en andere illusoire controle. Flexibele leiders moeten alert zijn, zich voortdurend voorbereiden op het onverwachte en dan bliksemsnel in staat zijn hun organisatie te mobiliseren. Stijlflexibiliteit (of aanpassingsvermogen) is de rode draad in mijn boek *Rond Leiderschap*.

## Hoe komt dit toch?

Commerciële auteurs spelen schaamteloos in op de beperkingen van ons brein (en dat van directieleden, die ook *maar* gewone mensen zijn). Wij kunnen namelijk veel minder goed omgaan met abstracte feiten en statistieken dan met verhalen over concrete mensen. We geloven sneller een verhaal over één persoon (bijvoorbeeld over een zelfverklaarde *topleider* zoals Jack Welch) of succesverhalen (*In search of Excellence, Good to Great*) dan gedegen onderzoekswerk dat gedurende jaren werd verricht in alle delen van de wereld. Ik verbaas me nog elke dag over het feit dat mensen op de hoogste niveaus vaak dwepen met goeroes en bedenkelijke rolmodellen zoals Jack Welch en andere *egotrippers*. Op dit niveau zou je meer bedachtzaamheid verwachten. Maar de werkelijkheid leert ons dat ook topmensen dromen van roem en mateloos succes, en dat daarom boeken die succes beloven of verhalen van mensen die *het maakten* (of dit althans over zichzelf beweren) erg in trek zijn. Of hoe narcisme vaak om de hoek loert...

---

Ons brein is ingesteld op eenvoudige verhalen, niet op statistiek. Daarom laten we ons ook vaak verleiden en misleiden.

---

Deze boeken spelen ook in op een tweede ingebakken menselijke behoefte: onze bijna onstiltbare honger naar zekerheid en verklaringen. Wij willen onze toekomst kunnen voorspellen, liefst ook na de dood. Dit was ongetwijfeld erg nuttig in een niet zo ver verleden, toen mensen nog in kleinere groepen samen overleefden in een harde natuur. Die samenlevingen waren overzichtelijk en het voorspellen van natuurfenomenen zoals de seizoenen en de oogsttijd is eenvoudiger dan het doen van economische of politieke voorspellingen (aandelenkoersen, oorlogen enz.) in onze huidige complexe samenleving. We zijn ondertussen met

vele miljarden mensen en complexe systemen zoals internet en financiële markten deden hun intrede. We zijn slechts sinds een goede 13.000 jaar sedentair gaan leven toen de landbouw haar intrede deed na de laatste ijstijd. Te kort om de evolutie zijn werk te laten doen en onze breinstructuren aan te passen. Ons brein functioneert nog op dezelfde manier als de jagers-verzamelaars van pakweg 100.000 jaar geleden.

---

Ons brein is ingesteld op het heden en stabiliteit. We kunnen niet om met onzekerheid en een (verre) toekomst.

---

Daniël Kahneman<sup>16</sup> wordt door vele vooraanstaande psychologen (zoals Steven Pinker) als één van de meest invloedrijke psychologen ooit beschouwd voor zijn werk rond fouten in ons informatieverwerkingssysteem. Hij stelt dat ons brein vooral een beroep doet op een intuïtief systeem<sup>17</sup> (systeem I – het *buikgevoel*) dat door de *natuurlijke selectie* behouden bleef omdat het hielp om te overleven als eenvoudige jager-verzamelaar. Dat systeem heeft er miljoenen jaren over gedaan om te worden wat het is, en bepaalt nog steeds in belangrijke mate ons leven. Dit systeem, dat alles sterk vereenvoudigt, doet ons vooral in het heden leven en zorgt er ook voor dat we (te snel) denken dat de situatie die we gedurende enkele maanden kennen, met grote zekerheid zal blijven bestaan in de toekomst. Vandaar dat mensen zoveel risico's nemen in financiële systemen. Als de beurs enkele jaren goed loopt, stappen veel mensen in, totaal onbekend met de grote risico's die een extreme gebeurtenis met zich mee kan brengen. Als ons brein een conflict vaststelt tussen het oeroude intuïtieve systeem en ons meer rationale brein (systeem II), dan wint het intuïtieve. Het intuïtieve is altijd op zoek naar zekerheden, naar voorspelbaarheid en patronen. Daarom ook dat mensen liever met een (bekend!) slecht model werken dan dat ze helemaal geen model hebben.<sup>18</sup> Daarom ook dat we gunstige bedrijfsresultaten liever *toeschrijven* aan goed leiderschap of een goede CEO dan aan toeval.

---

16 Hij is een zogenaamd cognitief psycholoog en kreeg als een van de enige psychologen een Nobelprijs Economie voor zijn werk over cognitieve fouten op basis van heuristieken of vuistregels.

17 Een systeem dat werkt met heuristieken. Dit zijn, kort gesteld, snelle vuistregels of binnenwegen die voor eenvoudige zaken wel werken, maar het laten afweten bij meer complexe zaken. Zie voor een leuke beschrijving het artikel De valkuilen van ons denken op [www.skepsis.nl](http://www.skepsis.nl) (bij psychologie).

18 Om het met een quote, toegeschreven aan Albert Einstein, te zeggen: "Gezond verstand is de collectie vooroordelen die je verzameld hebt voordat je 18 was."



Aan de ene kant hebben we dus ontzettend veel boeken met een hoog pseudogehalte, aan de andere kant doet de academische wereld te weinig om zijn kennis op een bevattelijke en aantrekkelijke manier ter beschikking te stellen. Het luik met *praktische implicaties* is bedroevend klein of vaak afwezig. Academici zijn meer gedreven om te publiceren (*publish or perish*) en daar hun eer en status aan te ontlennen. Wat de zaak ernstig bemoeilijkt is dat de sociale wetenschappen sterk gefragmenteerd zijn, en dat de disciplines haast niet met elkaar communiceren (economie, sociale psychologie, motivatiepsychologie, persoonlijkheidspsychologie, evolutionaire psychologie, gedragsbiologie, neurobiologie enz.). Hierdoor worden er honderdduizenden losse onderzoeksartikelen gepubliceerd in duizenden tijdschriften. Het publiceren in tijdschriften over het eigen vakdomein houdt niet alleen het risico van de confirmatieneiging in, maar ook dat het peer-review minder waarde krijgt (men wordt geëvalueerd door medestanders of *mede-believers*). Om nog maar te zwijgen van de vele herwerkingen van artikelen over hetzelfde onderzoek die in tal van (tweederangs) tijdschriften verschijnen. Ook academici worden vandaag vaak meer gestuurd vanuit kwantiteit (*publish or perish*) dan vanuit kwaliteit. De vraag is of dit allemaal echt helpt om het onderzoek te *doen voortschrijden*, waar echte wetenschappers naar streven. Een samenvattend boek met de huidige stand van de wetenschap is er al evenmin. Het aantal wetenschappers dat een boek schrijft is bovendien beperkt, en dan nog gaat het meestal over hun eigen kleine onderzoeksterrein. Van inbedding of multidisciplinair werken is zelden sprake (er komt stilaan een multidisciplinaire beweging op gang, dit zien we bijvoorbeeld in de kruisbestuiving tussen gedragsbiologie, evolutionaire psychologie en neurobiologie).

Goede onderzoeken worden gepubliceerd in toptijdschriften (*Science, Journal of Applied Psychology, The Leadership Quarterly...*), minder serieuze onderzoeken, of door deze toptijdschriften afgewezen onderzoeksartikelen (70% of meer!), vinden ook nog gretig hun afname in de populaire media, waarvan er heel wat meer uit zijn op spektakelwaarde dan op juistheid.

---

We verwerven teveel informatie uit onbetrouwbare bronnen.

---



---

Ook academisch onderzoek is niet perfect. Het is zeer gefragmenteerd en daardoor onderhevig aan de confirmatieneiging. Vaak bevat het ook weinig praktische implicaties en wordt meer gepubliceerd dan onderzocht.

---

---

Ook slecht en pseudo-onderzoek haalt vlot de populaire pers.

---

Daardoor krijgt *de man in de straat* geen goede, up-to-date informatie, een paar populair-wetenschappelijke tijdschriften zoals EOS niet te na gesproken (als u graag leest over leiderschap, kan ik u echter ten zeerste een abonnement op *The Leadership Quarterly* aanbevelen – geef u zelf wel de tijd om hieraan te wenen, en blijf wel kritisch lezen en nadenken). Wie de academische lectuur bovendien slechts oppervlakkig of sporadisch raadpleegt, of hierover alleen maar dingen verneemt in de populaire pers, onthoudt vaak vooral de ogenschijnlijke tegenspraak: zo zou de *ideale leider* volgens de een charismatisch en visionair moeten zijn, volgens de ander zijn een zekere machtswellust, *management by fear* en narcisme nog niet eens zulke slechte eigenschappen. Nog anderen hebben het over extraversie, intelligentie, empathie, inspiratie... als eigenschappen.

Toch blijf ik pleiten om zich op gerepliceerd onderzoek te baseren vanuit de vaststelling dat het alternatief veel slechter is. De academische wereld zelf is inderdaad verre van perfect en ook daar vinden ongevallen plaats<sup>19</sup>. Maar de top van de *peer-reviewed* tijdschriften is het best mogelijke (of minst slechte zo je wilt) alternatief voor de pseudowetenschap en de goeroes zoals hiervoor uiteengezet. Die leveren namelijk geen enkel bewijs voor hun stellingen of maken onderzoek ernaar onmogelijk (bijvoorbeeld door het argument te gebruiken dat de database privébezit is).

---

We zijn een soort die (te) gevoelig is voor autoriteit en gezagsargumenten.

---

Misschien nog één zaak: het is een kwalijke gewoonte om op te kijken naar autoriteitsfiguren en autoriteitsargumenten. Er zijn veel mensen die de titel *professor* dragen maar nog geen enkele wetenschappelijke bijdrage hebben geleverd aan artikelen die *in top peer reviewed* tijdschriften zijn geraakt. Er zijn ook vele *associate professors* aan business schools die nog minder aan wetenschap doen. Deze mensen zijn overigens ook niet vrij van de *confirma-*

---

19 Zo is er het beruchte voorval waarbij de natuurkundige Alan Sokal een totaal nonsens artikel (De grenzen overschrijden. Naar een transformatieve hermeneutiek van de kwantumzwaartekracht) gepubliceerd kreeg in een vakblad voor postmoderne sociologen en filosofen. Dit leidde tot hevige debatten. Dit voorval zorgde er wel voor dat er vooral bij toptijdschriften procedures zoals de blind peer review werden ingesteld. Hierbij beoordelen wetenschappers uit dezelfde disciplines artikelen op hun methodologische juistheid, conclusies enz. zonder dat ze weten van wiens hand het wetenschappelijk artikel is.

*tieneiging* en het feit dat vaktijdschriften vaak één smal domein bestrijken, draagt net tot deze neiging bij. Zo is er het voorbeeld van een aantal psychologen dat publicaties doet in het tijdschrift *Journal of Psychological Type*, een tijdschrift uitsluitend gewijd aan de MBTI®, een in bedrijven populaire test waaruit vanuit wetenschappelijke hoek echter een lawine van bezwaren in te brengen valt...

## Hoe verwerven we (*foute*) informatie?

Er zijn drie manieren om informatie in ons op te nemen:

1. Rechtstreeks via onze zintuigen (ogen, oren, neus...)<sup>20</sup>;
2. Via een bepaalde redenering<sup>21</sup>;
3. Via anderen.

In elke manier kunnen heel wat fouten sluipen. Ik wil me hier vooral focussen op het verwerven van kennis via anderen, omdat in het vakgebied van leiderschap en human resources heel veel foute kennis op deze manier wordt overgedragen.

Biologen en evolutionair psychologen (Buss, 2005) menen dat deze fouten deels te verklaren zijn door onze aangeboren lichtgelovigheid. Kinderen hebben er voor hun overleving alle belang bij (zeker in een ver verleden, maar ook nu nog) om volwassenen te geloven. Ze zouden anders waarschuwingen die hen voor fysieke gevaren behoeden in de wind slaan en kennisoverdracht zou een moeilijke zaak worden. Ook informatie verwerven over de sociale geplogenheden is noodzakelijk om tot een groep te kunnen behoren.

---

We hebben een aangeboren lichtgelovigheid die we gans ons leven behouden.

---

20 Door de psychologen Daniel Kahneman en Amos Tversky het Systeem 1 of ervarings-systeem genoemd: het zorgt voor zogenaamde heuristieken, snelle vuistregels die niet altijd logisch zijn, maar die ons toelaten om snel en effectief te functioneren. Dit systeem was vooral in een ver verleden uiterst nuttig om snel te kunnen reageren, maar is toch behept met een aantal biases of oordeelvervalsingen die ons vooral in de moderne wereld parten spelen. We hebben nog altijd het brein van de mensen uit de steentijd, maar nu in een complexe omgeving.

21 Dit wordt door Kahneman en Tversky het Systeem 2 of cogitatie-systeem genoemd. Dit laat ons mits een grote inspanning toe om na te denken en te redeneren, en zo de misvattingen van systeem 1 te corrigeren.

Onze soort overleeft meer dan welke andere soort ook door *geaccumuleerde* kennis van voorgaande generaties. Het was vanuit evolutionair perspectief voor onze soort dus extreem belangrijk te kunnen geloven in wat men ons (als kind) vertelt. We raken deze lichtgelovigheid echter als volwassene niet kwijt. Men hoeft er maar de kranten op na te lezen, die bol staan van slachtoffers van (boeren)bedrog. Het spreekt vanzelf dat gewiekste marketeers en goeroes met het grootste gemak gebruik maken van deze aangeboren lichtgelovigheid. We hebben ook de neiging om te luisteren naar zogenaamde ‘experts’, maar experts op het vlak van de economie en de politiek maken vaak slechtere voorspellingen dan de doorsnee mens!<sup>22</sup> Naast deze lichtgelovigheid was het evolutionair blijkbaar ook voordelig voor ons brein om altijd lineair te denken en causale verbanden trachten te ontwaren. Dit was in minder complexe (maar daarom niet minder harde) prehistorische levensomstandigheden voldoende om onze omgeving te beheersen en te overleven. Toeval kan ons brein toch niet bevatten, en ook nu nog hebben we de grootste moeite om ons voor te stellen welke gevolgen toeval (bijvoorbeeld de laatste economische crisis) allemaal kan hebben (bijvoorbeeld dat Fortis kon failliet gaan...).

---

We zijn extreem gevoelig voor sociale boodschappen en groepsdruk.

---

Andere verklaringen vinden we eveneens in de werking van ons brein:

1. ons brein voelt er zich beter bij wanneer we een overtuiging met anderen delen;
2. wanneer we geen direct bewijs voor het tegendeel waarnemen met onze eigen zintuigen, zijn we geneigd diegene die ons een verhaal vertelt, te geloven;
3. we zijn extreem gevoelig voor sociale boodschappen als “*je zult me niet geloven, maar...*” of “*om eerlijk te zijn...*” die maken dat we wat erop volgt meer gaan geloven;
4. ons *sociale* brein zorgt ervoor dat we (soms fanatiek) tot een groep willen behoren.

Religieuze extremisten zijn van dit laatste een goed voorbeeld: zij wijzen bijvoorbeeld harde tegenbewijzen uit de geologie en de

---

<sup>22</sup> Zie hiervoor het hoofdstuk Verdienen topmanagers te veel?; de onderzoeken van Tetlock.

evolutietheorie a priori af. Ten slotte is er ook nog de vorm van de boodschap:

5. als ideeën met een positieve tonaliteit worden gepresenteerd, blijven ze beter hangen<sup>23</sup>; negatief vorm gegeven denkbeelden verdwijnen sneller uit ons geheugen, met uitzondering van situaties waarbij onmiddellijk gevaar dreigt (denk aan de grap van radiomaker Orson Welles die in 1933 tienduizenden Amerikanen op de vlucht joeg toen hij aankondigde dat buitenaardse wezens de aarde aanvielen) (Clément et al., 2004).

---

Positieve boodschappen blijven beter hangen dan negatieve, zelfs al zijn deze erg waardevol.

---

De Amerikaanse psycholoog Robert Cialdini (1980) onderzocht dit fenomeen en hij stelde vast dat er verschillende mechanismen werkzaam zijn. Hij doet er zes uit de doeken die in de verkoop gebruikt worden. Om het geloof in onzin te verklaren zijn vooral de eerste drie van belang:

1. als we onzeker zijn, hebben we de neiging om te geloven wat een meerderheid van onze medemensen gelooft (ook bekend als sociaal bewijs of het Bandwagon effect)<sup>24</sup>;
2. als de bron aantrekkelijk is, ben je geneigd deze te geloven of te doen wat deze zegt (sympathie);
3. als de bron een (vermeende of zelfverklaarde) autoriteit is, ben je geneigd deze te geloven (autoriteitsargument of authority bias);
4. als iemand je iets geeft moet je iets terug doen (wederkerigheidsprincipe);
5. als we eenmaal we een bepaalde opvatting hebben, verlaten we die niet graag: mensen willen zichzelf niet tegenspreken en willen absoluut consistent met zichzelf blijven (vandaar dat men in de verkoop leert dat men klanten veel met “ja” moet laten antwoorden, waardoor deze geneigd is aan het eind ook “ja” te antwoorden);
6. als mensen het idee hebben dat een bepaalde dienst of product schaars of exclusief is, verhoogt dat de kans op aanschaffen.

---

Het was in een ver verleden nuttig je te vertrouwen op de mening van de meerderheid.

---



---

We verlaten niet graag onze eigen mening of overtuiging.

---

<sup>23</sup> Dat is jammer voor mensen die zich ook van kritiek durven bedienen...

<sup>24</sup> Dat dit niet verstandig is in de huidige samenleving (waarin we niet meer in groepen van 150 leven, maar dankzij het internet en de massamedia deel uitmaken van groepen van miljarden mensen) bewijst het collectieve verlies op de beurs. Als iedereen gelijk had, dan hadden de aandelen toch geleidelijk moeten stijgen in plaats van zo plots de diepte in te tuimelen...?

Naast de eerste drie, biedt uiteraard ook het vijfde mechanisme een verklaring waarom mensen zo moeilijk hun mening, overtuiging, vooroordeel of geloof in onzin bijstellen: men geeft niet graag toe dat men al die tijd fout zat.

---

Enkel in meer exact gerichte beroepen kom je minder lichtgelovigheid tegen.

---

Een Fins onderzoek naar het verband tussen het geloof in het paranormale en ander bijgeloof bij 3.141 studenten van 14 universiteiten en scholen wees uit dat studenten psychologie en artseneer in spe het minst bijgelovig waren. Studenten theologie en onderwijskunde bleken het meest vatbaar voor paranormale overtuigingen. De meer analytisch ingestelde richtingen bleken minder vatbaar dan richtingen waarbij veel zogenaamd *intuïtief denken* komt kijken. Dit onderzoek wees ook uit dat de opleidingsduur weinig van belang is voor de vatbaarheid voor pseudowetenschap zoals geloof in het paranormale of aansluiting bij sektes. Een universitair diploma op zich biedt dus geen enkele garantie, de studiekeuze (of -voorkeur) wel. Vrouwen bleken ook licht vatbaarder te zijn dan mannen (Aarnio & Lindeman, 2005).

Ander onderzoek liet ongeveer hetzelfde zien bij managers. Ze blijken ook liever via het *buikgevoel* te werken en blijven sceptisch ten aanzien van de bruikbaarheid van wetenschappelijke resultaten in de praktijk (Guest & King, 2004).

Bedrijven doen er dus goed aan zich te wapenen tegen lichtgelovigheid, kwakdenken en gevaarlijke infiltraties. Dat kunnen ze onder meer doen door meer *evidence based* te werken en te leren kritisch denken<sup>25</sup>.

## ***Evidence based in de praktijk***

Evidence based betekent niet dat men blind moet afgaan op wat één of andere academicus zegt of schrijft. Het moet minstens door andere onderzoekers, liefst in andere disciplines, meermaals bevestigd zijn. Daarnaast kan men zelf ook evidence based te werk

---

25 Bijvoorbeeld door een opleiding in kritisch denken, of het lezen van boeken zoals *Zelf Denken. Een korte cursus intellectuele zelfverdediging* van Normand Baillargon.

gaan. Zoals ik al eerder meldde, een interessant boek dat duidelijk pleit voor evidence based management is *Hard facts, dangerous half-truths & Total nonsense. Profiting from evidence-based management* van Jeffrey Pfeffer en Robert Sutton, beiden professor aan de Stanford Universiteit en Business School.

Zij bevelen een aantal implementatieprincipes aan die ik hierna samenvat:

1. **Beschouw uw bedrijf als een prototype dat nooit klaar is.**  
Besef dat zowel kennis als de markt steeds evolueren. Er dient een evenwicht te zijn tussen kennen en twijfelen. Er is niets mis met twijfelen. Om de kennis voortdurend op peil te houden zijn *constante experimenten* een must. Bedrijven als Intel, Cisco, Amazon en Google voeren constant experimenten uit en koesteren deze houding.
2. **Niet pochen of intimideren, maar feiten gebruiken.** Dit is vooral een boodschap voor de leidinggevenden, die vaak hun hiërarchische positie of hun dominantie misbruiken om kritiek uit de weg te gaan en mensen met andere meningen de mond te snoeren. Een beslissing moet niet gebaseerd zijn op dominantie, maar op feiten.
3. **Vind het warm water niet opnieuw uit<sup>26</sup>.** Volgens de professoren hebben bedrijven al te vaak de neiging alleen maar data te vertrouwen die ze zelf hebben gegenereerd. Dat is dubbel jammer, omdat er dan geen gebruik wordt gemaakt van de gegevens ingezameld door academici – gegevens die overigens publiekelijk toegankelijk zijn. Van bedrijven die nauwgezet data verzamelen en van *degelijke* consultants mag men dit ook verwachten. In deze zorgvuldig geselecteerde bronnen vindt men duidelijke bewijzen van wat wel of niet werkt.
4. **Kijk naar uzelf en uw organisatie zoals buitenstaanders.** Hier waarschuwen de auteurs voor het *zelfvermeerderingsprincipe*, een bij psychologen bekend fenomeen dat mensen zichzelf (licht) overschatten (wat op zich goed is voor de geestelijke gezondheid). Hoewel er voordelen aan zijn, zowel op individueel niveau (gezondheid) als op organisatieniveau (positi-

26 Oorspronkelijke Engelse tekst: *Master the Obvious and the Mundane*.

visme en trots op het bedrijf), zijn er ook nadelen aan verbonden: Mensen hebben de neiging om risico's te negeren of te onderschatten en winstkansen te overschatten.

5. **Macht, prestige en goede prestaties maken u koppig, dom en blind voor duidelijke bewijzen.** Arrogantie maakt dat we niet meer bereid zijn om te luisteren, advies in te winnen, hulp te vragen of ons in te leven in de ander. De auteurs verwijzen naar Carly Fiorina, de ex-CEO van Hewlett-Packard, die zo koppig was om *pay-for-performance* in te voeren, ondanks alle bewijzen dat het niet zou werken. Nochtans beschikte zij over bewijzen die extern maar ook intern waren ingezameld (op basis van experimenten).
6. **Evidence-based management is voor iedereen, niet alleen voor ervaren leidinggevend.** De auteurs halen het voorbeeld van Toyota<sup>27</sup> aan, waar iedereen, vanaf de assemblagemonteurs tot de top betrokken wordt in kwaliteits- en productiviteitsverbetering. Velen trachten dit te kopiëren, maar het gaat om de *mindset*. Deze maakt ook dat er minder hiërarchisch toezicht nodig is en dat voortdurend experimenteren als normaal wordt beschouwd. Bedrijven die gebruik maken van de talenten en intelligentie van hun werknemers, verdienen meer geld (Pfeffer, 1998).
7. **Je moet het nog altijd weten te verkopen.** Een groot probleem is dat bedrijfsmensen bijna collectief leren om alleen maar succesverhalen te vertellen en positieve presentaties te houden. Nieuws brengen over systematisch onderzoek of berichten over mislukkingen is niet zo sexy. *Systematische* informatie over goede en slechte uitkomsten moet het dan ook afleggen tegen *vernieuwende* informatie. Bij slecht nieuws is men bang voor de spreekwoordelijke boodschapper die wordt doodgeschoten. Critici en analytische denkers moeten dan ook leren om solide bewijzen op een levendige en aantrekkelijke manier te brengen om de aandacht van hun managers te trekken.
8. **Als dit allemaal mislukt, tracht de verspreiding van slechte praktijken te vertragen.** Eigenlijk pleiten de auteurs hier voor *burgerlijke ongehoorzaamheid* indien managers niet lijken te

---

27 Toyota is ondertussen de grootste autofabrikant ter wereld.



willen luisteren naar de bewijzen. Zeg ja en doe het toch anders.

9. **Stel je deze vraag altijd: Wat gebeurt er als mensen mislukken?** Experimenten en veranderingen die mislukken, mogen niet voortdurend worden afgestraft. Vele experimenten zullen inderdaad niet leiden tot nieuwe producten of successen. Experimenten en veranderingen zijn de beste keuze. Er is niets gevaarlijker dan nooit veranderen. Daarom pleiten de auteurs voor het motto: **vergeven maar niet vergeten**. Met andere woorden: leer van mislukkingen.

Net als Taleb stellen Pfeffer en Sutton dat de zakenwereld gekenmerkt wordt door onvoorspelbaarheid, turbulentie en extreme competitiviteit. Daarom is aanpassingsvermogen (en experimenten helpen hier zeker bij), flexibiliteit en constant leren een must. Dit is de *spirit* die leidinggevenden bij hun medewerkers moeten tonen en ontwikkelen. Zij beloven aan diegenen die de moed en de wijsheid hebben om evidence based te werken een competitief voordeel.

Uit de eigen praktijk en de wijsheden uit de academische wereld kan ik nog bijkomende tips meegeven die het beeld van wat evidence-based management is vervolledigen:

1. **Eén studie is geen bewijs.** Vele mensen trappen in de val om elke nieuwe vermelding van een studie te zien als een bewijs – of een tegenspraak – van een geldend inzicht. Nochtans is iets pas echt bewezen als andere onderzoekers (liefst in andere landen) het onderzoek opnieuw hebben gedaan en tot dezelfde resultaten zijn gekomen. Dit noemt men in academische kringen *replicatie*. Kijk ook naar meerdere disciplines: de sociologie, de psychologie, de gedragsbiologie, de neurologie...
2. **Een publicatie in een populair tijdschrift of kwaliteitskrant is geen garantie van juistheid.** De pers is er als de kippen bij om vooral aan spectaculair ogende onderzoeksresultaten ruchtbaarheid te geven. Bronnenverificatie is er omwille van tijdsdruk meestal niet bij en een spectaculaire titel doet nu eenmaal meer verkopen. Naast het gebrek aan verificatie spelen echter nog een aantal andere factoren een grote rol. Zo is er

het feit dat ècht gedegen wetenschappelijk onderzoek vaak zijn weg vindt en zal vinden (door de grote druk op wetenschappers om te publiceren in toptijdschriften – *publish or perish*) naar degelijke, (*blind*) *peer-reviewed* tijdschriften. *Cell*, *Science* en *Nature* zijn voorbeelden van zulke tijdschriften met een *toprating*<sup>28</sup>. In het vakgebied van de psychologie zijn er tijdschriften zoals *the Leadership Quarterly*, *the Academy of Management Journal*, *American Journal of Sociology*, *The British Journal of Sociology*, en tijdschriften van de APA (American Psychological Association) zoals *Journal of Applied Psychology* die beantwoorden aan de strengste criteria. Ook hier kunnen nog *accidents de parcours* gebeuren (foute conclusies, vervalsingen, vooroordelen tegenover niet-Amerikaans onderzoek enz.), maar zij zijn het beste wat we kunnen krijgen, veel beter dan geen publicaties, of geen peer review. Topwetenschappers trachten vooral status te verwerven via publicaties in dergelijke hooggenoteerde tijdschriften. Jammer genoeg veronachtzamen zij daardoor meestal om hun onderzoek wereldkundig te maken, wat natuurlijk jammer is voor u en mij. De mindere goden – en daarmee bedoel ik geen pechvogels, maar onderzoekers die hun onderzoek niet goed hebben gevoerd en wiens publicaties daardoor worden afgewezen – publiceren noodgedwongen in inferieure tijdschriften en als dat niet kan stappen ze vaak nog rechtstreeks naar de pers. Deze toont zich zoals gezegd een gewillige afnemer...

3. **Hoed u voor populaire boeken en succesverhalen van ex-CEO's.** Er is niets mis met een sceptische geest (of Skepp-tische geest). Misleiding in reclame en verkoop zijn nog steeds schering en inslag. Waarom zou dit anders zijn met populaire managementboeken? Controleer of er data werden ingezameld en vooral hoe. Wapen u met het boek van Phil Rosenzweig en raadpleeg een lijst met *cognitive biases* (bijvoorbeeld op Wikipedia).
4. **Doe toetsbare voorspellingen bij het uitvoeren van experimenten.** Experimenten zet je op om te kijken of je verwachtingen uitkomen. Deze verwachtingen zijn inschattingen, dingen

28 Dit gebeurt aan de hand van ratings: zie bijvoorbeeld <http://sciencewatch.com>

waarvan je verwacht dat ze zullen uitkomen. Deze *voorspel-lingen* moet je kunnen toetsen in meerdere experimenten (bijvoorbeeld bij meerdere groepen, in andere regio's). De resultaten van de experimenten verdienen duidelijk de voorkeur boven verhalen of meningen. Het is ook belangrijk in of met experimenten te onderzoeken of iets niet *anders* kan.

5. **Verhoog de participatiegraad in uw bedrijf.** Een hoge participatiegraad blijkt niet alleen nuttig te zijn voor zaken zoals personeelstevredenheid, lage verzuimcijfers en een laag personeelsverloop, het blijkt ook één van de belangrijkste ingrediënten te zijn om een innovatieve werkomgeving te creëren (Anseel & Devloo, 2008, in druk). Eén van de middelen hiervoor is om managers te leren meer participatief te werk te gaan. Dit door in één op één gesprekken bijvoorbeeld een meer luisterende en explorerende houding aan te nemen, of door in groepen regelmatig beslissingen samen op te bouwen. Hiervoor is een opleiding in *facilitatietechnieken* uitermate geschikt. In dergelijke opleidingen krijgt men niet alleen praktische tips (rondvraag om evenwicht in spreektijd te bewaken, open vragen stellen, visualiseren op flippapier of door middel van projectie...) maar ook concrete *tools* aangereikt die groepsbeslissingen vergemakkelijken (decision diagram, systematische besluitvorming, stakeholder analyse, SWOT-analyse enz.). Individuele coaching kan dan weer al te dominante, ongeduldige of autoritaire leidinggevendenden helpen om zich wat gelijkwaardiger op te stellen...

## Bronnen

- Aarnio, K. & Lindeman, M.** (2005). *Paranormal beliefs, education, and thinking styles*. *Personality and Individual Differences*, 39(7), blz. 1227 tot 1236.
- Anseel, F., & Devloo, T.** (2008). *Stimuleren van innovatief werkgedrag in organisaties: Een overzicht van empirische bevindingen*. (in druk)
- Buss, David M.** (Ed). (2005). *The handbook of evolutionary psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Cialdini, R.** (1980). *Influence: Science and practice* (2nd Ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman, & Company. [Nederlandse vertaling: Invloed, Theorie en praktijk. Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds].
- Clément, F., Koenig, M., & Harris, P. L.** (2004). *The ontogenesis of trust*. *Mind & Language*, 19, blz. 360 tot 379.
- Groen, B., Sanders, K., van Riemsdijk, M.** (2006) *De kloof tussen theorie en praktijk*. Een onderzoek naar de kennis van HRM'ers over arbeids- en organisatiepsychologie. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 33 tot 52.
- Guest, D., & King, Z.** (2004). *Power, innovation, and problem solving: The personnel manager's three steps to heaven*. *Journal of Management Studies*, 41, blz. 401 tot 423.
- Guion, R.M.** (1998). *Jumping the gun at the starting gate: When fads become trends and trends become traditions*. In **Hakel, Milton D.** (Ed). (1998). *Beyond multiple choice: Evaluating alternatives to traditional testing for selection*. (blz. 7-15). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Introvigne, M.** (1995). *Ordeal by Fire: The Tragedy of the Solar Temple*, *Religion*, 25(4) , blz. 267 tot 283.
- Kerlinger, F.N.** (1964), *Foundations of Behavioral Research: Educational and Psychological Inquiry*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kerlinger, F.N.** (1986), *Foundations of Behavioral Research*, 3rd ed.. New York: CBS College Publishing.
- Kohn, A.** (1986). *No contest: The case against competition*. Boston: Houghton Mifflin.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I.** (2006). *Hard facts, dangerous half-truths & Total nonsense. Profiting from evidence –based management*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.** (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People first*. Boston, Harvard Business School Press.
- Rousseau, D.M.** (2006). *Is there such a thing as “evidence-based management”?* *Academy of Management Review*, 31 (2), blz. 256 tot 269.

- Rynes, S., Colbert, A. & Brown, G. (2002). 'HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice', *Human Resource Management*, 41(2): blz. 149 tot 174.
- Sanders, K., van Riemsdijk, M., & Groen, B. (2008). *The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), blz. 1976 tot 1988.
- Schneider, B. (1987). *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40, blz. 437 tot 453.
- Smith, R. (1991). *Where is the wisdom? The poverty of medical evidence*. *British Medical Journal*, 303, blz. 798 tot 799.
- Segers, J., Vloeberghs, D., De Prins, P., & Henderickx, E. (2009 ). *Niets is zo praktisch als een goede theorie: wie weet dit in HRM? [Nothing is so practical as a good theory: who knows this in HRM?]*. *Tijdschrift voor HRM* (nog te publiceren).
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1987). *Rational choice and the framing of decisions*. Hogarth, In M. Robin & M. W. Reder, (Eds), *Rational choice: The contrast between economics and psychology* (blz. 67 tot 94). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum Management.
- Wood, R.E, & Maguire, M. (1993). *Private pay for public work: Performance-related pay for public sector managers*. Paris: OECD Press.

