

# De kaart is niet het gebied\*

\* A. Korzibsky

Mensen zijn het kapitaal in de onderneming. Het bedrijf wil dit kapitaal zo goed mogelijk inzetten. Zou het niet heerlijk zijn hét ultieme instrument voor het ontwikkelen van menselijk potentieel te bezitten? Een perfecte handleiding die omschrijft hoe uw mensen zich individueel het beste kunnen ontwikkelen?

Adèlka Vendl

Tegenstellingen en onlogische handelwijzen in de wereld van leren en ontwikkelen trekken mij als provocatief psycholoog aan. Niet om het vingertje op te heffen, maar om uit te zoeken: waar zit het voordeel van het onlogisch handelen? De provocatieve psycholoog is doorgaans op zoek naar de winstkant van problemen, zodat zij begrijpt waarom de problemen bestaan. Zo is het ook met tegenstellingen. Een interessante tegenstelling vond ik in het boek van Patrick Vermeren (2009), *De HR-Ballon*. Vermeren schrijft in zijn boek dat veel gebruikte HR-praktijken heel populair zijn, maar belabberd als het gaat om hun wetenschappelijke fundering. Instrumenten, tests en theorieën worden zeer veel gebruikt en er wordt grof geld aan uitgegeven. Ik vermoed dat de meeste HR-professionals dit weten. De vraag is: waarom doen ze dat dan?

Kennis van het functioneren van mensen is van onschatbare waarde voor organisaties. Leiden de nieuwste instrumenten of consultancy modellen ons dan ook naar het beloofde land, van wederzijds begrip en effectief functioneren op de werkvloer? De nieuwe economische werkelijkheid is een feit. We leven in een recessieperiode waarin extra wordt gelet op investeringen in selecteren, opleiden en ontwikkelen van mensen. Dus, het meest uitgelezen moment om de volgende vraag te onderzoeken: waarom geeft HR geld uit aan dergelijke instrumenten en tests?

In dit artikel gebruik ik het woord 'instrument' voor HR-middelen, ondanks dat het ene meer een test is, het andere een methode of meetinstrument. De overeenkomst is dat deze middelen alle tot doel hebben het functioneren van de medewerker te optimaliseren.

Het uitgangspunt bij de totstandkoming van deze reportage was de aanname dat bedrijven de wens hebben om hun medewerkers op een deugdelijke manier te ontwikkelen. Met die bril keek ik naar de vooronderstelde waarde en het gebruik van HR-instrumenten en tests. Deugdelijk betekent: wat stevig of goed in elkaar zit, een heldere logica bevat en in meerdere gevallen geldt.

In deze reportage ga ik op zoek naar antwoorden op de bovengenoemde vraag: Waarom gebruiken HR-managers bepaald instrumentarium? Weten ze dat veel instrumenten niet zo betrouwbaar zijn, wat is hun voordeel voor het gebruiken ervan en wat zien ze over het hoofd?

Eerst zal ik een kritische stem laten horen, onder andere vanuit het boek van Patrick Vermeren (2009). Daarna zal ik vanuit de praktijk antwoorden zoeken op mijn vragen.

## Kritische stem

Stel je wilt investeren in mensen, hoe kun je dan een keuze maken in het woud van theorieën, modellen of onderzoeken?

## Enkele highlights uit *De HR-Ballon* (Vermeren, 2009)

**Uit ontevredenheid over de geringe uitwisseling en samenwerking tussen wetenschap en bedrijfsleven deed Vermeren zelf onderzoek naar tien wereldwijd veel gebruikte instrumenten en theorieën: LIFO (Life Orientations), Transactionele Analyse, Situatieel Leiderschap, Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP), Meyers Briggs Type Indicator (MBTI), Herrmann Brain Dominance Instrument, Enneagram, Thomas Killmann, Piramide van Maslov. Allemaal instrumenten om denkpatronen te ontdekken en inzicht te krijgen in menselijk handelen.**

Hieronder volgt kort een beschrijving van een aantal uitkomsten van zijn onderzoek.

### *Geen onderzoek met controlegroepen*

NLP is geen onderzochte therapievorm met een random controlegroep. Er is dan ook geen bewijs dat de therapie werkt, behalve dat de NLP'ers zich beroepen op een onderzoek in 1936 (Rosenzweig) dat stelt dat alle therapieën ongeveer dezelfde uitkomst genereren. De vergelijking is de volgende: als je alle bedrijfswinsten op een hoop zou gooien, dan kun je zeggen dat alle bedrijven globaal winst maken. Maar wat zegt dat? Niets, want als je niet weet wat de standaardafwijking is, kun je niet stellen dat alle bedrijven winst maken.

### *Meet het instrument na een tweede meting nog hetzelfde?*

Vermeren nam de betrouwbaarheid en validiteit onder de loep; die was bij de onderzochte modellen vaak bedroevend laag. Dit betekent dat als je de test nog een keer afneemt, je grote kans hebt op een andere uitkomst. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de MBTI. Onderzoek laat zien dat 47-60% van de deelnemers van de MBTI-test na 5 weken tot een ander resultaat komt.

### *Je bent het of je bent het niet*

Veel instrumenten gaan uit van een dichotomie, zoals de MBTI en het Enneagram. Je moet tussen twee situaties kiezen. De kapitale fout die wordt gemaakt is, volgens Vermeren, dat de instrumenten ervan uitgaan dat je óf het een bent óf het ander. Echter, mensen zullen in conflicten met hun baas heel anders reageren dan in conflict met een vriend, kind of partner.

### *Kleine onderzoeks aantallen*

Veel tests worden geconstrueerd op basis van zeer kleine aantallen, zoals bij LIFO. De test-hertest-betrouwbaarheid (geeft herhaalde meting dezelfde uitkomst) is gemeten bij slechts 63(!) studenten.

### *Preken voor eigen parochie*

Serius onderzoek naar resultaten ontbreekt vaak, aldus Vermeren. Dit vond hij bijvoorbeeld bij de Transactionele Analyse: er is een klein aantal artikelen dat suggereert dat TA-therapie net zo effectief is als de gevestigde vormen van therapie, maar het onderzoek wordt uitgevoerd door TA-adepten, en hun artikelen worden gepubliceerd in hun huistijdschrift.

### *Ingewikkelde theorie strooien*

De mensen van het HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument), die uitgaan van kleuren voor bepaalde karaktertrekken, pakken het helemaal slim aan. Ze geven een ingewikkelde uitleg over hersenwerking en voorkeuren van mensen voor het gebruiken van het cerebrale en limbische deel. Een vereenvoudiging van de werkelijkheid, want ondanks dat hersenen inderdaad functie-specialisaties hebben, is hun samenwerking en samenhang veel te complex om even in twee soorten mensen in te delen.

### *De werkelijkheid is vele malen complexer*

Situationeel leidinggeven en SLII van Ken Blanchard, is een model gebaseerd op de gedachte dat medewerkers vier ontwikkelniveaus doormaken, en dat je al naar gelang het ontwikkelniveau op een bepaalde manier kunt leidinggeven. Vermeren vindt het een utopie om exact de ontwikkelingsniveaus van de medewerkers in kaart te brengen. Bovendien geeft het een te beperkte visie op leiderschap: je hebt vier stijlen die je toepast en dat is genoeg.

### **Beoordelingsfouten in keuzeprocess**

Voor het feit dat HR-managers toch grif dergelijk instrumentarium gebruiken, heeft Vermeren een aantal verklaringen. Hij zegt dat mensen niet zozeer door rationale of overwogen argumenten voor een bepaald instrumentarium kiezen, maar dat er beoordelingsfouten aan ten grondslag liggen. Fouten die mensen maken bij het keuzeprocess, omdat het keuzeprocess op zich vaak heel complex is. Hij beschrijft de volgende (onderzochte) neigingen bij mensen:

*Bandwagon effect.* Het is de tendens om iets te geloven omdat veel anderen het ook geloven of gebruiken. Je springt mee op de reclamewagen.

*Confirmatieneiging.* Dit is de neiging om meer belang te hechten aan gegevens of gebeurtenissen die jouw overtuiging bevestigen, dan aan bevindingen die deze in twijfel trekken. (U zou een test kunnen doen met uzelf nu u dit artikel leest, bent u voor of tegen...?)

*Het Barnum-effect.* Het Barnum-effect beschrijft de voorkeur van mensen om een hogere juistheid toe te kennen aan scores of beschrijvingen die 'op maat' gemaakt lijken, maar die in feite zo algemeen en vaag zijn dat ze op bijna iedereen van toepassing kunnen zijn. Net zoals een horoscoop bijvoorbeeld.

*Lake Wobegon-effect.* Dit is de menselijke neiging om er een positieve overtuiging over zichzelf op na te houden en het geloof dat je beter bent dan de middenmoot.

Ook psychologe Suzanne Weusten schreef onlangs in haar boek 'Hoe we onszelf voor de gek houden' (2013) dat mensen denkfouten maken. Eén denkfout is dat wij mensen graag in oorzaken en gevolgen denken. Dat is makkelijker dan uitgaan van complexiteit. Denken in oorzaken en gevolgen geeft ons het idee dat we grip op de zaak hebben. Wie de oorzaak van slecht functioneren weet, heeft het idee dat hij er iets aan kan doen. Het gebruik van instrumenten in de HR-wereld zou wel eens met deze denkfout te maken kunnen hebben.



Wie werkt in het HR-veld, beseft meteen dat een kritische stem als die van Vermeren (2009) welkom is. De mensen die zich bezighouden met het inzetten van ‘menselijke middelen’, hebben vaak niet de kennis en/of tijd om zich bezig te houden met gedrag, de werking van het brein en de huidige stand van de wetenschap inzake psychologisch onderzoek. Ze vallen gemakkelijk ten prooi aan verkooppraatjes en allerhande marketingtechnieken. Valse referenties geven, of suggereren dat bekende mensen meedoen met onderzoek aan het instrument, vormen een greep uit de misstanden die Vermeren in zijn boek beschrijft (zie kader).

Vermeren noemt de instrumenten die HR-managers consulteren ‘nonsens op de werkvloer’. Hij heeft uitgebreid onderzoek gedaan door meer dan honderd artikelen kritisch te lezen, vakliteratuur erop na te slaan, makers van modellen te benaderen en te bevragen en te controleren waar de onderzoekers hun uitkomsten op baseren.

### Onderbouwde theorieën

Zijn er in de wereld van HR en consultancy theorieën beschikbaar die wél een degelijke wetenschappelijke onderbouwing hebben?

Toch wel, zegt Vermeren, HR-managers zouden zich kunnen verdiepen in onderzoek dat is gedaan op het gebied van bijvoorbeeld:

- leiderschap (transformational & transactional leadership, contingency theory, leader-member exchange theory),
- menselijk gedrag (contingentietheorie ofwel de Roos van Leary),
- effecten van feedback (Kluger & DeNisi),
- motivatie en beloning (Carol Dweck).

Maar de HR-manager moet een grote inspanning leveren om deze taaie artikelen te lezen, te duiden en dan praktisch om te zetten naar de werkvloer. Dat kost heel veel tijd en moeite en daar ontbreekt het HR-managers doorgaans aan.

### Uit de praktijk

Met het ontwikkelen van instrumenten en theorieën is niets mis. En ook het gebruik van instrumenten wordt door vele bedrijven wél als hulp

ervaren, ondanks de misschien slecht scorende validiteit, betrouwbaarheid en theoretische ondergrond. Dat is toch wel interessant. Wat zoeken HR-managers in instrumenten en hoe helpen die hen bij hun vak?

Om antwoorden op deze laatste vraag uit de praktijk te halen, werden voor deze reportage negen HR-managers geïnterviewd, waarvan vijf uit bedrijven met 2.000 medewerkers of meer.

#### Hoe komt de HR-manager aan een instrument?

Alle HR-managers die zijn geïnterviewd, gebruikten een of meerdere instrumenten. De manier waarop ze in aanraking kwamen met de instrumenten, was meestal door toeval.

Door bevlogen te raken op een seminar of omdat een collega er erg tevreden over was, gingen zij het instrument ook gebruiken. Op die manier vinden de meeste instrumenten hun weg in de organisatie. Een HR-manager bij de overheid zei: ‘Een hoge ambtenaar in Den Haag las een artikel over competentie management van een professor aan de Erasmus universiteit en dacht: dat vind ik wel wat. En dus werd vanuit Den Haag besloten dat er competentie management werd ingevoerd.’

Sommige instrumenten ‘kleven’ aan een trainer en als je tevreden bent met een trainer neem je het instrument meestal over. Een HR-manager was er eerlijk over: ‘Management drives is bij mij gewoon blijven plakken, omdat de trainer die er mee werkte goede resultaten boekte. Het had net zo goed MBTI kunnen zijn, maar die bleef niet hangen. Het is puur toeval dat ik dit gebruik, maar wel naar alle tevredenheid.’

#### Wetenschap gebruiken?

Geen enkele HR-manager had een persoon die, of team dat, zich bezighield met de validiteit of betrouwbaarheid van instrumenten of die naging op welke theoretische basis de vragenlijsten waren gemaakt. Wel zei een HR-manager: ‘Er wordt gezocht naar instrumenten met een *zweem* van wetenschappelijkheid.’

Over de vraag of een instrument wetenschappelijk getest moet zijn, verschilden de meningen. Dit liep uiteen van ‘Het maakt geen ruk uit’ tot ‘We doen een gedegen inventarisatie bij collega’s en gaan na welk instrument het beste bij de situatie past.’

Twee HR-managers uit de financiële sector zeiden wel heel goed te kijken of instrumenten betrouwbaar waren en dat deden ze door met mensen samen te werken die ook op een universiteit les gaven. Het verbonden zijn met de universiteit was een graadmeter of de instrumenten goed waren. Eén HR-manager gaf in het interview blijk van vele onderzoeken die ze had gelezen en de lessen die ze daaruit trok. ‘Ik weet dat ‘work engage-

ment' gerelateerd is aan prestatie, als mensen meer betrokken zijn met hun werk is er verband met hun prestatie. Ook weet ik dat belonen met geld eigenlijk nauwelijks werkt, maar het belonen van de inspanning die mensen leveren wél. Deze kennis gebruik ik in mijn werk.'

Meer dan de helft van de HR-managers was verbaasd toen bepaalde instrumenten bij naam werden genoemd en hun geringe betrouwbaarheid aan de orde werd gesteld.

De reactie varieerde van 'oh, maar dat maakt voor de doeleinden waarvoor ik ze gebruik niet uit' tot 'maar het gaat erom hoe je er daarna mee omgaat, dat is belangrijker'.

Een HR-manager van een energimaatschappij was openhartig in haar onwetendheid over de wetenschappelijke verantwoording. 'Dat het zo beroerd was wist ik niet, maar daarom zeg ik juist wat ik in het begin al uitte; je moet instrumenten niet zo serieus nemen.'

De HR-managers vonden het wel belangrijk mij een verklaring te geven waarom voor hen een wetenschappelijke onderbouwing minder van betekenis was. De verklaring is dat je naar aanleiding van het instrument *met elkaar in discussie kon gaan*. Dit werd unaniem gezien als een voordeel van het gebruik van een instrument.

Twee andere HR-managers uit de commerciële sector maakte wetenschappelijkheid juist helemaal niet uit. Ze gebruikten de instrumenten om hun team een gezamenlijke taal te geven.

### Voor- en nadelen

De antwoorden die de HR-managers gaven, zijn hieronder gesplitst in de voordelen en nadelen die ze ervoeren bij het gebruik van instrumenten.

Eerst de voordelen op een rijtje:

**Dezelfde taal.** De belangrijkste uitkomst voor het gebruik van instrumenten was: het geeft ons een gezamenlijke taal. In een functie waar mensen bezig zijn met het opwekken van energie, het land verdedigen of kwasten verkopen, is het nadenken over gedrag niet iets wat mensen dagelijks doen. Het primaire proces staat soms ver af van nadenken over je houding en gedrag. Als je de performance van je medewerkers wilt verbeteren, zo vinden de HR-managers, dan is het gebruik van een instrument uiterst handzaam. Iedereen weet dan waar je het over hebt.

**Aanspreken.** Een ander voordeel is dat je met de uitkomst van het instrument door symbolen, kleuren of een type elkaar feedback kunt geven. Het geven van feedback wordt nog steeds door veel mensen als heel lastig ervaren. De taal of het symbool van het instrument geeft een soort vrijbrief om iemand op een niet-bedreigende manier aan te spreken. Dat dan daarbij het instrument

misschien niet de exacte uitkomst gaf, is voor de HR-managers van ondergeschikt belang.

**In gesprek gaan.** Een instrument is een aanleiding om eens met elkaar in gesprek te gaan. Omdat een instrument een soort externe waarheid weer geeft, is het gemakkelijker om te praten over zoiets persoonlijks als gedrag, naar aanleiding van een vragenlijst. Dat verenigt toch het intuïtieve met het 'objectieve'.

**Zicht op diversiteit.** Het gebruik van een instrument geeft je teamleden inzicht dat er diversiteit is in een team. Leidinggevenden vinden het heel prettig om die diversiteit via een methodologie bespreekbaar te maken. Mensen vinden het doorgaans lastig om zelfreflectie toe te passen. Kritisch zelfonderzoek ontbreekt. Daardoor begrijpen medewerkers vaak niet waarom iemand zaken anders aanpakt. Met de inzet van een instrument kun je duidelijk maken dat niet alle mensen gelijk zijn.

Daarnaast geven de meeste instrumenten ook handleidingen hoe je met bepaalde 'types' om zou moeten gaan, wat ook voorziet in een stukje conflicthantering.

**SMART afspraken.** Door een instrument zijn er concretere afspraken te maken. Het instrument geeft meestal wel kant-en-klaar aan hoe iemand zich zou moeten ontwikkelen, wil hij op een hoger ontwikkelingsniveau komen.

Voor leidinggevenden scheelt dit enorm veel werk. Dan hoeven ze immers niet met hun notitieblokje achter Piet aan te lopen en tijdens een werkweek op te schrijven: Waar is Piet goed in en waarin niet? Hoe ziet dit er concreet uit? Welke actiestappen volgen daaruit?

**Cognitief gemak.** Als we bij al onze keuzes, beslissingen en oordelen eindeloos de mogelijkheden moeten overwegen en alle consequenties in kaart moeten brengen, raken we verlamd. Het is dan juist handig om vuistregels te hanteren of een instrument dat de werkelijkheid reduceert tot een overzichtelijk voorstelbare kwestie (Weusten, 2013). *Good is good enough*, het instrument geeft ons een richting om de oplossing te vinden.

De nadelen die volgens de HR-managers kleven aan het gebruik van instrumenten zijn:

**Ingewikkeld.** Een groot nadeel van instrumenten is dat ze ingewikkeld zijn. Het duurt soms een dag om mensen uit te leggen hoe je het instrument moet duiden. Het achterliggende model is complex. Vier categorieën is een ideale verdeling, zo bleek uit de interviews. Dat kunnen mensen onthouden. Maar als je allerlei afgeleiden krijgt van die categorieën, dan duizelt het medewerkers



meer dan dat het ze helpt. Een HR-manager zei: 'Meestal wordt er veel energie gestoken in het begrijpen van het instrument, terwijl het juist is bedoeld om te weten hoe je ermee kunt werken. Dat is ergens zonde van het geld.'

*Te veel gewicht aan hangen.* Het gevaar bestaat dat HR-managers of de leidinggevenden die het instrument gebruiken, het als waarheid gaan zien. En dat ze daarmee het potentieel van hun medewerker niet helemaal goed inschatten. Het belangrijkste is dat de leidinggevende lui kan worden en niet meer zelf, door eigen waarneming, een oordeel vormt van hoe de medewerker presteert.

*Instrumenten sluiten niet op elkaar aan.* Daar waar het een voordeel is om allen dezelfde taal te spreken, is het een groot nadeel dat instrumenten onderling weer erg van elkaar verschillen. Als je dus overstapt op een ander instrument kun je weer helemaal opnieuw beginnen. De instrumenten sluiten niet op elkaar aan of borduren niet op elkaar voort. Iedereen wil het wiel uitvinden door iets nieuws toe te voegen. Mensen op de werkvloer raken in de war en hebben de neiging er helemaal geen belang aan te hechten.

*Instrument als ego-verlengstuk.* Wisseling van het gezag geeft wisseling van het gereedschap. Dat betekent dus dat met vernieuwing van de directie of het HR-team, er weer andere instrumenten komen. Mensen zijn soms erg gehecht aan hun instrument en nemen dit mee vanuit hun andere bedrijf. Daardoor is het vaak meer een kwestie van macht en ego, dan van kundigheid en wetenschap.

*Leerproces verstoord.* Het instrument wordt meestal als hulpmiddel gebruikt om medewerkers iets

te leren. Als een typologie of test niet klopt (te-recht of onterecht) voelen mensen zich minder serieus genomen. Een HR-manager vertelde dat een medewerker op wie de typologie niet van toepassing was, er ook geen geloof meer in had en zich in de hele training 'omgaan met verschillen' totaal niet meer had ingezet. Er gaat dan meer energie zitten in het overtuigen van iemand in plaats van dat gekeken wordt naar wat voor principes over gedrag iemand zou kunnen leren. Doordat het middel als doel wordt gezien, gaat men voorbij aan het echte leerproces.

*Licentie.* De licentie en de verplichting van trainingen komen voort uit de aanwas van accreditaties in het gezondheidswerkveld. Het moet ervoor zorgen dat mensen 'gekwalificeerd' zijn. Maar het betekent ook: cash in het laatje. Twee van de geïnterviewden keken sceptisch tegen deze licentiëring aan: 'Daar worden de instrumenten alleen maar duurder, maar niet beter van.' En het steeds maar weer opleiden van de trainers die met deze instrumenten 'mogen' werken vonden ze ook uit den boze. 'Dat zorgt voor omzetvergroting van het bedrijf, maar geeft geen garantie voor kwaliteit.'

Een andere HR-manager vond dit volstrekt logisch. 'Zo is de wereld opgebouwd, Nike heeft een patent op luchtkussentjes in de schoenen om je beter te laten lopen en dan komt Puma weer met iets beters. Het is gewoon business.'

## Conclusie

De conclusie naar aanleiding van mijn navraag in de praktijk is dat geen enkel instrument en geen enkele theorie recht doet aan de werkelijke complexiteit van gedrag. De beste benadering zou nog hierin samen te vatten zijn:

*Iets wat werkt in een smal gedefinieerde situatie, kan totaal verkeerd uitpakken in een andere setting, én sommige psychologische principes gelden voor iedereen.*

Wat de HR-manager eigenlijk koopt met een instrument, is controle over dat lastige stukje dat gedrag heet. Vaak willen we een handleiding die ons eenvoudig weergeeft hoe we met iemand of iets om moeten gaan. De instrumenten verkopen vooral 'grip op de zaak'.

En daar ligt tegelijk het gevaar. Daarom een aantal aanbevelingen die volgen uit dit beperkte praktijkonderzoek:

*Werk principe-georiënteerd.* De meeste instrumenten werken met vaste modelmatige verklaringen, die in verschillende situaties niet opgaan. Ik zou pleiten voor een meer principe-georiënteerde aanpak. Principes of mechanismen die vanuit de wetenschap onderzocht zijn.

Zoals een HR-manager zei: ‘We weten dat als mensen beloond worden op hun inzet ze beter gaan presteren dan wanneer ze beloond worden op de uitkomst van hun inzet.’ Dit kun je in een beoordelingsgesprek inbouwen; dit is nu zo’n ‘psychologisch principe’ dat je uitstekend praktisch kunt maken. Je zou opleiders kunnen vragen om het voorwerk voor je te doen, want dat is taai en tijdrovend, maar zeer belonend. Daarmee onderscheidt zich de gedegen aanpak van het bedrijven van stokpaardjes.

*Overwin je feedbackangst.* Wat denkt u van het volgende advies, bij een paar dat voor huwelijksproblemen te rade gaat bij een vriend. ‘Julie zouden deze vragenlijst moeten invullen en dan samen kijken waar de pijnpunten liggen en hiermee ontdekken waarom er conflictsituaties ontstaan.’ Dat is toch een gek advies? ‘Ga eens lekker met elkaar eten of neem tijd voor elkaar’, dat klinkt al beter. En in een bedrijf is het niet anders.

Als een van de belangrijkste zaken van het instrument is (zoals uit de interviews unaniem naar voren kwam) om ná het instrument de diagnose met elkaar te bespreken, waarom investeren we dan niet in goede gesprekstechnieken? En laten we die dure instrumenten achterwege?

Zou het niet beter zijn om de leidinggevende (met de HR-manager of iemand anders erbij) te leren zijn observatievermogen te verscherpen en zijn buikgevoel goed te gebruiken? En hem te leren om dit te vertalen naar concrete stappen die zinvol zouden zijn voor potentieel-ontwikkeling?

Het kan een bedrijf veel winst opleveren om te investeren in degelijke feedbackgesprekken. En om er een gewoonte van te maken fouten te bespreken voor leerrendement. De consultancywereld maakt gretig gebruik van ‘gespreksangst’ bij HR-professionals en leidinggevendenden. Als je die angst overwint kun je veel geld besparen. Neem de tijd voor een gesprek. En als je observatie mis was, sta dan open voor het waarom. Zo kom je tot een veel zinniger ontwikkelingspad, dan wanneer je alleen de uitkomst van een vragenlijst volgt.

*Laat die controle los.* Aan de wens voor controle wordt eigenlijk helemaal niet voldaan. Als de meetinstrumenten niet helemaal precies zijn, is het een illusie om te denken dat ze je een ultiem handvat bieden. Beter is het dan om de onzekerheid te aanvaarden en je te concentreren op globale zaken die iets kunnen zeggen over iemands ‘handleiding’. Til niet te zwaar aan instrumentarium, want dat maakt je lui en blind. Lui om zelf verder te kijken in welke situaties iemand uitstekend functioneert en blind omdat je niet meer openstaat voor de situaties waarin de medewerker ander gedrag kan vertonen. In hoeverre helpt onze aanhoudende zucht om alles maar te willen meten of overall een score of kleur aan toe te wil-

len kennen, ons echt verder? Kunnen we het gedrag in de organisatie wel beheersbaar maken door meting? Ik denk dat je veel vrijheid wint als je je losmaakt van die controledrang.

## Tot slot

Een kloppende handleiding voor samenwerking en gedrag is er natuurlijk niet. Dat weten we allemaal; anders hadden we die handleiding van ‘de perfecte medewerker’ wel aangeschaft en leefden we nog lang en gelukkig. We blijven er wel naar verlangen. Vanuit angst; doen we het wel goed? Vanuit gemak, een instrument lost het wel op. Of vanuit conformisme, anderen gebruiken het ook, dus het zal wel goed zijn.

Ik moet dan gelijk denken aan het liedje van Herman van Veen ‘er is geen medicijn tegen oud en eenzaam zijn.’ Een pil, een instrument voor ongemak of ontevredenheid; de crux in het gebruik van instrumenten en methodologieën is om ze ‘met een korrel zout te nemen’, zoals een HR-manager in het interview zei. Juist door ze niet te serieus te nemen, blijf je zelf nadenken en heb je oog voor de situationele omstandigheden van je medewerkers. Er zit niets anders op dan er tijd in te investeren. En daarbij mag je best een hulpstuk gebruiken, maar verbinding maken met je medewerker is handwerk. ●

## Literatuur

- Arnett, J. (1999). Adolescent storm and stress, reconsidered. *American Psychologist*, 54, pp. 317-326.
- Barning, T. (2009). Waarom geloven we in onzin? *Werf &*, 3, pp. 64-65.
- Bouskila-Yam, O. & A. Kluger, (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21 (2), pp. 137-147.
- Dweck, C.S. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven*. Amsterdam: SWP uitgeverij.
- Kluger, A. & A. DeNisi (1998), Feedback interventions: Toward the understanding of a double edge sword. *American Psychological Society*, vol.7 nr. 3, pp. 67-71.
- Rosenzweig, S. (1936). *Evaluating the dodo verdict: Do all interventions have equivalent outcomes?* *Social Work Research*, 21, pp. 5-16.
- Vermeren, P. (2009). *De HR-Ballon*. Gent: Academia Press.
- Vermeulen, J. (1996). Een validatieonderzoek van de Nederlandse versie van de MBTI. Werkstuk onder supervisie van Dr. A. Evers. Universiteit van Amsterdam (faculteit psychologie), maart 1996.
- Weusten, S. (2013). *Hoe we onszelf voor de gek houden. ABC van denkfouten*. Amsterdam: De Argumentenfabriek.

**Adélka Vendl** is bedrijfspsycholoog, opgeleid in de groepsdynamica. Ze begeleidt complexe bedrijfsprocessen. In haar boek *U lijkt mij een vrij hopeloos geval* beschrijft ze humoristisch en prikkelend hoe de provocatieve aanpak een verrijking kan zijn in coaching- en trainingsland. Haar bedrijf Vendl verzorgt opleidingstrajecten voor profit en non-profit organisaties en doet onderzoek naar vastzittende patronen op afdelingen die te maken hebben met ongewenste omgangsvormen.

