

LET OP VOOR DE PSEUDOWETENSCHAP IN HR

# De buikgevoel-business

Tot in de grootste organisaties gebruiken hr-afdelingen peperdure pseudowetenschap die tot niets dient, terwijl veel tools hun deugdelijkheid wel hebben bewezen. Hoe maakt u de juiste keuze? **BERT VOET**

**D**e hr-consultant Patrick Vermeren schatte in 2007 dat acht op de tien hr-afdelingen ondeugdelijke modellen en instrumenten gebruiken voor het rekruteren, selecteren, trainen, coachen en evalueren van werknemers. Hij veegde de vloer aan met enkele populaire theorieën (zie kader *Hr-theorieën om te mijden*). Intussen is er niet veel veranderd, zegt Vincent Van Malderen, product- en innovatiemanager bij Selor, dat de rekrutering voor de federale overheid doet: “Als je kwadranten en typologieën met persoonlijkheidstypes ziet, die vaak gebaseerd zijn op jungiaanse archetypes, moet je al op je hoede zijn. De Myers-Briggs-type-indicator (MBTI) is pure fantasie van een hr-goe-roe: die persoonlijkheidstest meet niets, maar het is wel een megabusines. 98 op de 100 hr-mensen hebben hem al gebruikt en 70 procent zegt dat hij nuttig was. Het is een beetje zoals homeopathie. Mensen beweren dat het bij hen werkt.”

“De mens is niet zo rationeel en kritisch”, verklaart hij. “Ook intelligente mensen worden bedrogen door hun buikgevoel. Consultants zijn vaak goede communicatoren die je om de tuin leiden. Wetenschap is minder eenvoudig en sexy

dan mooie verhaaltjes. Simpele typologieën zijn spannend en geven je het gevoel dat je veel bijleert. Maar ze verblinden ook: het gebrek aan onderzoek wordt aan het zicht onttrokken.”

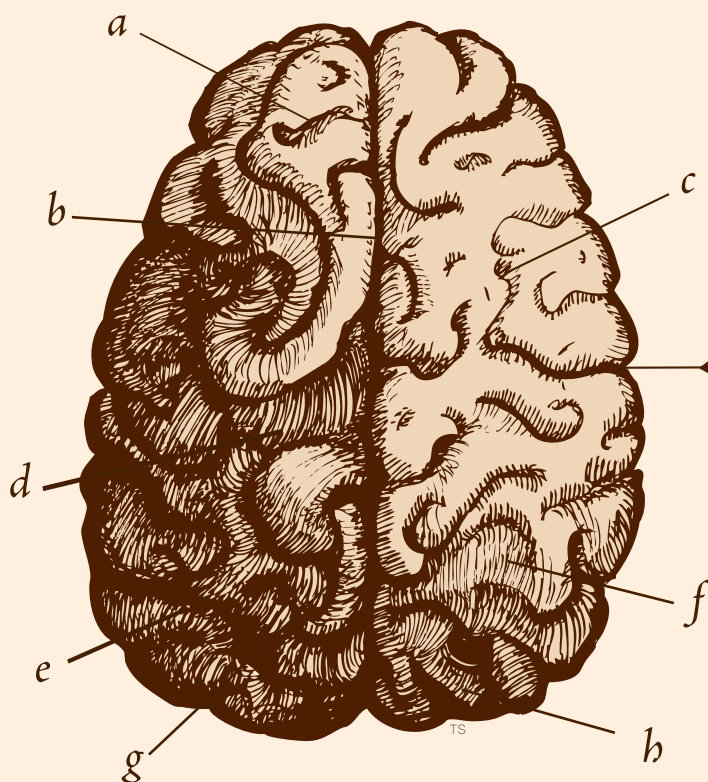
## Slechte ervaring

Een theorie die sinds kort opgang maakt, is Levels of Work van Elliott Jaques, een Canadese psychoanalyticus uit de vorige eeuw. Zijn uitgangspunt is: hoe meer complexiteit je aankunt, hoe groter de entiteit die je kunt leiden. Dat klinkt logisch. De Accord Group gebruikt die methode onder meer om op hoog niveau CEO's en andere topexecutives te zoeken. De zogenoemde wetenschappelijke principes die ze op hun website uiteenzetten, zijn voor de leek overtuigend. “Maar geen enkele wetenschapper neemt ze ernstig”, zegt professor Frederik Anseel, hoofd van de vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisatiepsychologie van de UGent. “Ze spreken van een .97-correlatie, maar die bestaat niet in de wetenschap. Wie dat schrijft, kent niks van statistiek.” Dat de methode doordringt tot in grote bedrijven, in overheidsinstellingen en zelfs op ministeriële kabinetten, noemt hij “zeer verontrustend”.

Het kan anders. Anseel toont een tabel met correlaties en effectgroottes van deugdelijke procedures. “De voorspellende waarde van een selectieprocedure voor het latere functioneren van een medewerker is maximaal 0,60. Een score van 0,40 is al heel mooi, hoger dan het effect van viagra op seksuele prestaties, en veel hoger dan het effect van ibuprofen op pijn. Ook voor onderhandelings- en leiderschapstrainingen kunnen we perfect zeggen: ‘als je het zo doet, krijg je dat effect’. Maar het is heel moeilijk hr-managers daarvan te overtuigen. ‘Een hogere kans’ klinkt anders dan ‘altijd prijs’. Als je dat laatste hoort, moet er al een belletje rinkelen. Stofzuigerverkopers, hé.”

“De verkoper van een test moet altijd aantonen dat de onderliggende theorieën onderbouwd zijn en dat de test betrouwbaar en valide is”, zegt Van Malderen. “Zijn er impactstudies? Zijn er gender-effecten of culturele verschillen in de slaagpercentages? Wat zijn de normgroepen voor het slagen in de test? En staar je niet blind op de hoge prijs of op argumenten zoals: bij die grote klanten heeft het gewerkt. Dat betekent niet dat het ook bij jou werkt.”

Ook ervaring zegt weinig. “Je kunt al



## HR-THEORIEËN OM TE MIJDEN

Hr-consulent Patrick Vermeren maakt een verschil tussen pseudowetenschap, slechte wetenschap en wetenschappelijk achterhaalde instrumenten.

### ► PSEUDOWETENSCHAP

- Neurolinguïstisch programmeren (NLP)
- Enneagram
- De kernkwadranten van Ofman
- Herrmann Brain Dominance Instrument
- Equicoaching, of leiderschapstraining met paarden
- Psychoanalyse
- Spiral Dynamics
- Management Drives

### ► ACHTERHAALD DOOR DE MODERNE PSYCHOLOGIE

- Meyers-Briggs-type-indicator (MBTI)
- Type Dynamics Indicator
- Situational Leadership en Situational Leadership II
- Score bij evaluatiegesprekken

### ► SLECHTE WETENSCHAP

- Life Orientations (LIFO)
- Thomas Kilmann-model
- Transactieanalyse
- Maslows behoeftepiramide

dertig jaar verkeerd bezig zijn”, zegt Anseel. “Veel studies wijzen bijvoorbeeld uit dat ervaren managers niet veel beter aanwerven dan iemand die pas is afgestudeerd, als beiden voortgaan op hun buikgevoel. Als je na een uurtje praten een goed gevoel hebt over een kandidaat, voorspelt dat voor ongeveer 4 procent hoe hij later functioneert.”

### Big en small data

“Om te beginnen, moet je je baseren op de bestaande wetenschappelijke studies”, zegt Anseel. “Ik noem dat *big science of big data*.” Iedere charlatan beweert natuurlijk dat het allemaal bewezen is. Voor wie zich een beeld wil vormen van de wetenschappelijkheid van een methode, is er de Commissie Testaangelegenheden Nederland (Cotan), met scores, betrouwbaarheids- en validiteitscijfers van tests. Ook de website evidencebasedhrm.be van Patrick Vermeren probeert het kaf van het koren te scheiden. “Er is behoefte aan een website met evaluaties en rankings van hr-procedures”, zegt professor Anseel. “In Amsterdam geeft het Center For Evidence Based Management (CEBMA) tegen betaling toegang tot wetenschappelijke data. We werken aan een samen-

werking om ook hier de bestaande kennis toegankelijk en hanteerbaar te maken, zodat managers een aanbod snel en goedkoop kunnen laten doorlichten.”

Maar er is een valkuil. “Het is een misvatting dat de wetenschap vanzelf implementeerbaar is in je bedrijf. De literatuur zegt niet wat je moet doen om concrete problemen op te lossen. Daarvoor zijn *small of local data* juist zo belangrijk. Een uitzendkantoor waar meer dan

presteren, enzovoort. Die moet je analyseren en interpreteren, om daaruit conclusies te trekken. Dat is geen *rocket science*, maar niemand neemt er de moeite voor.”

Je hebt dus een aankoper nodig die met methodologie en statistiek overweg kan. “Het grootste probleem is gebrek aan kennis”, zegt Anseel. “Op hr-afdelingen zitten psychologen, germanisten en economen tussen sociologen en juris-

**“De Myers-Briggs-type-indicator is pure fantasie van een hr-goeroe. Die persoonlijkheidstest meet niets, maar het is wel een megabusiness”**

de helft van de nieuwkomers binnen het jaar alweer weg is, vraagt me wat het daaraan kan doen. In de literatuur vind je de belangrijkste factoren die leiden tot personeelsverloop, maar je moet ook je eigen data bijhouden, bijvoorbeeld over de aanwervingen van de jongste vijf jaar, de gebruikte interviews of assessments, hoe goed de medewerkers daarna

ten. Keith Hammonds, de adjunct-hoofdredacteur van het Amerikaanse blad *Fast Company*, heeft beschreven hoe hr-afdelingen vaak bestaan uit mensen die niet meekunnen op andere afdelingen. Ik schat dat drie kwart van hen de predictieve validiteitscore van een selectieprocedure niet kunnen interpreteren. Dan zit je zelf niet op je plaats.” ©