

‘Many companies are used to a diet of new, exciting, panacea-like solutions’

# Nuance

*Rob Briner | Critical thinker*

*Rob Briner is een van de meest invloedrijke en markante personages binnen de stroming die evidence based management propageert. Dit is overigens geen oplossing die je kunt implementeren, benadrukt hij, maar een set van vaardigheden om vraagstukken kritisch te beschouwen: ‘It is all about making better informed decisions.’*



## Interview

**F**Briner komt speciaal voor dit interview per vliegtuig vanuit Londen naar Amsterdam. B-Amsterdam, om precies te zijn. Een oud IBM-kantoor dat is omgebouwd tot een ecosysteem van start-ups. Briner kan de innovatieve *vibe* wel waarderen. Aangekomen op de vijfde verdieping, zoeken we in het industrieel vormgegeven restaurant een plekje waar de muziek niet al te hard staat. Dat blijkt nog niet gemakkelijk. We vinden een rustig hoekje, vlakbij de tafeltennistafel. De creatievelingen die enige tijd later besluiten om een potje 'rond de tafel' te spelen, voorzien mijn geluidsopname alsnog van wat *special effects*.

### Invloedrijk

Briner is fulltime professor Organisatiepsychologie met, daarnaast, een passie: *evidence based practice*. Als *scientific director* van het Center for Evidence Based Management vliegt hij de hele wereld over om dit gedachtegoed uit te dragen. Het aantal aanvragen voor zijn presentaties en workshops is flink toegenomen, sinds hij in 2016 bovenaan het lijstje van HR Magazine's *Most Influential Thinkers* verscheen. Waarom Briner door het panel is verkozen tot de meest invloedrijke denker? 'I'm not sure. I was quite surprised actually. I think it's because I started writing for practitioners and do lots and lots of presentations.' Hij vermoedt dat het ook een kwestie van goede timing is. Volgens Briner bevindt de HR-professie zich momenteel in een crisis en is het noodzakelijk de toegevoegde waarde ervan te onderbouwen. *Evidence based practice* kan hierbij helpen.

### Filosofisch

Wat is de oorsprong van zijn fascinatie voor *evidence based practice*? Briner vertelt al sinds zijn tienerjaren argwanend te zijn jegens mensen die *claims* maakten. 'Not in a geeky way, but in terms of the logic and the argument behind things.' Altijd de waarom-vraag stellen. Waar is deze stellige overtuiging op gebaseerd? Dát wilde Briner begrijpen. Daarmee dreef hij sommige docenten tot wanhoop, omdat hij liever hun vraag uiteenrafelde dan deze te beantwoorden. Een psycholoog met een filosofische inslag.

### Solutioneering

Het frustreert Briner dat mensen tijd en energie verspillen aan onderwerpen die geen waarde toevoegen. Hij zoekt naar een betere manieren om *resources* te alloceren aan vraagstukken die er echt toe doen. Wat hem opvalt is dat veel mensen opgaan in het analyseren van data en de oorspronkelijke vraag uit het oog verliezen. 'Everybody loves solving problems, everybody loves analyzing data, but what is the issue here? People are overly concerned with the techniques, such as the statistical analyses. They are not concerned enough with wat this really means'. Volgens Briner moeten zowel wetenschappers als *practitioners* meer aandacht besteden aan het probleem. Is het probleem helder, dan pas is het zinvol om te kijken naar mogelijke oplossingen. In de praktijk ziet Briner vaak het omgekeerde. Hij noemt dit *solutioneering*: het bieden van oplossingen, terwijl het probleem niet helder is gedefinieerd.

'Intuition is just another form of evidence. Intuition is not random, it is based on accumulated experience'



## Rob Briner | cv

Rob Briner is professor Organisatiepsychologie aan de Queen Mary University of London en tevens scientific director van het Center for Evidence-Based Management. Hij doet onderzoek naar en geeft les over thema's als welbevinden, emoties, stress, etniciteit, psychologisch contract, ziekteverzuim, motivatie en werk- en niet-werkgerelateerd gedrag. Het is zijn passie om enerzijds practitioners en organisaties beter gebruik te laten maken van beschikbare evidence en anderzijds academici aan te sporen om onderzoeksresultaten meer toegankelijk te maken. In 2014 ontving hij de Academic Contribution to Practice Award van de British Psychological Society Division of Occupational Psychology. Door HR Magazine werd hij in 2016 uitgeroepen tot de Most Influential Thinker op het gebied van HR.

## Interview

Het identificeren van het probleem is een cruciaal aspect van *evidence based practice*. Het lastige is, volgens Briner, dat dit advies – het analyseren van het probleem in afwezigheid van een veronderstelde oplossing – niet verkoopt. Bovendien zijn managers verslaafd aan oplossingen: ‘I think that many companies, over decades, if not longer, are used to a diet of new, exciting, panacea-like solutions.’

### Vooraf veel doen

Volgens Briner ligt de oorzaak van *solutioneering* niet alleen aan de aanbodzijde – de adviesbureaus met hun oplossingen – maar ook aan de vraagzijde. Managers worden aangespoord om zo veel mogelijk te ‘doen’: ‘The more “stuff” you do, the better you will get on in your career’. Een moment van reflectie wordt gezien als een luxe die we ons niet kunnen en mogen veroorloven. Men ervaart voortdurend tijdsdruk, die dwingt tot actie. Dit gevoel van urgentie is volgens Briner ongefundeerd. Hij hanteert een eenvoudige oefening in workshops met managers om tot dit inzicht te komen: ga in tweetallen uiteen en neem tien minuten om te reflecteren op de drie meest urgente beslissingen die je de afgelopen zes maanden hebt genomen. Wat blijkt? Ten eerste is het moeilijk om tot drie genomen besluiten te komen. Ten tweede blijkt dat de besluiten die destijds urgent leken, bij nader inzien helemaal niet zo urgent waren. Blijkbaar willen we zo veel mogelijk doen in zo weinig mogelijk tijd. Echter, ‘doing more creates a false sense of speed’.

### Professional of service provider?

Briner onderscheidt *professionals* en *service providers* in ons vak. Idealiter helpen management consultants hun klantorganisaties om alle vier de bronnen van *evidence* te ontsluiten en te begrijpen, aldus Briner. Bovendien kunnen consultants over valide, betrouwbare en professionele expertise (één van de vier bronnen van evidence) beschikken die de

## DE ESSENTIE VAN EVIDENCE BASED PRACTICE

*Deze infographic is opgesteld door het CIPD © als onderdeel van hun Future of HR & Learning platform. De inhoud van de infographic is afkomstig van het Center for Evidence Based Management, waarvan Rob Briner de scientific director is.*





opdrachtgever niet in huis heeft. Op deze twee manieren kan de consultant als *professional* een waardevolle bijdrage leveren. In potentie, want in de praktijk ziet Briner dat veel consultancybureaus producten en services ontwikkelen met een bepaalde levenscyclus. Als voorbeelden noemt hij tools en technieken voor 360-gradenfeedback, *mindfulness of emotional intelligence*. Het doel van deze bureaus is om de ontwikkelde producten en services aan zoveel mogelijk mensen te verkopen. Zodra de markt is verzadigd, ontwikkelen deze bureaus weer iets nieuws. Deze *fads and fashion machines* leveren geen waardevolle bijdrage, maar zijn 'a huge part of the problem, and a barrier to evidence based practice'.

### Lone wolfs en hired guns

De *lone wolfs* die welwillend zijn om volgens de uitgangspunten van *evidence based practice* te werken, vertellen Briner vaak dat het simpelweg niet mogelijk

is in hun organisatie. Het wordt door hun omgeving als te bedreigend en te disruptief ervaren. Ook al zijn adviseurs in de basis welwillend, hun *power* is beperkt. Bovendien 'weet' de opdrachtgever vaak al wat de oplossing moet zijn en zoekt hij een *hired gun* die dit uitvoert, aldus Briner. Als *scientific director* van het *Center for Evidence Based Management* voert Briner gesprekken met verschillende adviesbureaus. Hoewel velen zich kunnen vinden in het EBP-gedachtegoed, durft tot nu toe vrijwel niemand de daadwerkelijke toepassing aan. Briner vermoedt dat het hun businessmodel ondermijnt. Als je ineens kritische vragen gaat stellen aan de opdrachtgever, kun je de vraag terug verwachten: 'But you just sold us this strategy thing last year. Then what's the evidence for that?'

### Big data

Eén van de vier bronnen van *evidence* is *organizational data*. Zullen *big data* en *data analytics* het belang van deze bron ten opzichte van de andere drie doen toenemen? Volgens Briner niet. Hij vindt *big data* fascinerend, maar vermoedt dat het een hype is. Een term als *data analytics* is wat hem betreft hoogst eigenaardig, omdat het niets anders is dan ouderwetse data-analyse. Volgens Briner ligt het gevaar op de loer dat het belang van *organizational data* wordt overschat en het daarmee de drie andere bronnen van *evidence* overschaduwet. Hij vindt het verhaal van bedrijven die 'big data and data analytics stuff' verkopen weinig overtuigend. 'I have sat through presentations of big consultancy organizations. One of them had this huge model which predicts... Turnover! When I asked how much turnover it predicts, they go: "Well, it just predicts it". All of it? "Well, no". Does it predict turnover better than anything else? "Oh, we haven't tested that". What the fuck? And then the killer-question of course is: 'Why is turnover a problem anyway?' Deze pure frustratie representeert de kern van Briner's boodschap: zolang niet helder is welk probleem je aan het oplossen bent, heb je niets aan data. Ook niet in enorme hoeveelheden.

## Interview

### Intuïtie

Wat vindt Briner van vakgenoten die puur op intuïtie werken? 'Intuition is just another form of evidence. Intuition is not random, it is based on accumulated experience'. De kernvraag is in welke context intuïtie wel werkt en in welke context niet. Volgens Briner kun je op intuïtie vertrouwen als je een situatie vele malen hebt meegemaakt, je hier veel directe en specifieke feedback op hebt gehad en de omgeving eenvoudig en voorspelbaar is. Een kok, bakker, sporter of muzikant kan vertrouwen op zijn intuïtie. Als je gitaar speelt, krijg je directe feedback in de vorm van geluid. Je kunt eindeloos oefenen, terwijl aan de gitaar niets verandert. 'Now, take those three conditions and put them into any kind of semi-complex management job, suddenly intuition doesn't seem as good anymore'. Een bakker kan duizenden broden hebben gebakken, maar hoeveel fusies kun je begeleid hebben? Volgens Briner is het veel als je in je professionele leven tien fusies hebt meegemaakt. Bovendien waren die alle tien verschillend. 'You can't learn from experience with a sample of ten. You don't get instant feedback from a merger. And how do you connect your behavior with the outcome? It's almost impossible'. En bestaat er zoiets als een aangeboren, intern kompas waar je op vaart als mens? 'You must mean paranormal then?', reageert Briner.

### Consistent

Over de variëteit aan interventies in ons vak laat Briner zich genuanceerd uit. 'I think you can use techniques, maybe also interpretative dance (zie

het artikel op p. 72, red.) or improvisation, to grab people's attention about a problem. I would ask the question: does it grab the attention better than other things? And is grabbing people's attention a good idea? It might be a good idea, but it might also be just distracting'. Dit geldt volgens Briner even goed voor een *engagement survey*. Het komt telkens neer op die ene kernvraag: welk probleem proberen we hiermee op te lossen? Briner kan geen gebrek aan consistentie worden verweten. Elke 'oplossing' wordt door hem even kritisch beschouwd. Niets bestempelt hij op voorhand als *bullshit* of *magic bullet*. De toegevoegde waarde van een interventie hangt af van de situatie en het moment. 'It probably works very well in some circumstances, in some ways, to some extent'. Het is vooral belangrijk dat managers kritisch blijven op claims en weten hoe ze deze claims moeten beoordelen. 'What works is not practice A, B or C. What works, is thinking it through'. Volgens Briner is in volwassen professies meer ruimte voor nuance. 'It depends' is het juiste antwoord. De volgende vraag is dan: 'What does it depend on?' Deze tweede vraag is een stuk moeilijker te beantwoorden.

### Wicked problem

Wie moet ervoor zorgen dat onze beroepsgroep meer *evidence based* gaat werken? De ROA en Ooa? De adviesbureaus en individuele adviseurs? De universiteiten en opleidingsinstituten? Of speelt de overheid een rol? Het gebrek aan toepassing van *evidence based practice* in management en consulting valt in de categorie van *wicked problems*, stelt

# Beroepsorganisaties zijn er ook om de 'consumenten' van organisatieadvies te beschermen



## ‘Doing more creates a false sense of speed’

pointing out that there is stuff out there that you probably shouldn't be doing.' Voor universiteiten ziet Briner een belangrijke rol in het opleiden van studenten tot *critical consumers*. Dat gebeurt nog te weinig: 'I don't see many business schools, many academics, many professional bodies for academics taking the idea of evidence based practice very seriously'. Zij houden vast aan het traditionele onderwijsmodel van kennisoverdracht, waar docenten als onderbreking van hun onderzoeksactiviteiten hun 'song and dance routine' uitvoeren. Briner zou graag zien dat de vaardigheden benodigd voor *evidence based practice* een vast onderdeel van het curriculum zijn.

Bij de afronding van het interview geeft Briner een citaat mee van Mark Twain: 'It ain't what you don't know that gets you into trouble. It's what you know for sure that just ain't so'. Briner adviseert geen radicale omslag, maar kleine stapjes in de goede richting: 'Give it a go, try it out, do it a bit more than you did before. That's the best you can do'.

---

*Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting.*



Briner. Het is een complex vraagstuk dat buiten een eenduidig kader valt en meerdere systemen omvat. Briner vermoedt dat de beroepsorganisaties een belangrijke rol hebben, afhankelijk van hun kracht in het betreffende land. Zij kunnen trainingen geven aan en ethische verklaringen opstellen voor hun leden. Briner vindt dat beroepsorganisaties er ook zijn om de 'consumenten' van organisatieadvies te beschermen en hen te helpen om kritisch te zijn op wat zij inkopen. Welke vragen stel je aan een consultant? Hoe kom je tot een keuze voor een adviseur? Daarnaast roept Briner beroepsorganisaties op om te benoemen welke interventies het minst *evidence based* zijn en hoogstwaarschijnlijk niet werken. 'This is not about debunking, but about