



## ROUNDTABLE

### Evidence-based Management

*Op maandag 7 maart vond de eerste roundtable van 2022 plaats via ZOOM. Deze roundtable stond in het teken van evidence-based management naar aanleiding van een recent verschenen boek door HRS-collega dr. Brigitte Kroon. Zij sprak samen met dr. Tina Sahakian, beiden werkzaam bij het Departement Human Resource Studies (Tilburg University), over de toepassing van evidence-based management in de (HR-)praktijk. De roundtable werd vervolgens plenair afgerond aan de hand van een discussie met de aanwezige deelnemers.*

### Dr. Brigitte Kroon – Departement Human Resource Studies (Tilburg University)

‘Wat is evidence-based management (EBM) en waarom kan het gebruik van EBM nuttig zijn voor allerlei organisaties?’ – een vraag, die centraal stond tijdens deze roundtable. Brigitte Kroon heeft dan ook als missie om zowel huidige- als toekomstige HR-professionals te leren om op betere wijze besluiten te nemen over mensen in de organisatie, door wetenschappelijke studies te vertalen naar de praktijk. Het gaat hierbij om de volgende soorten evidence, die bij elkaar gebracht dienen te worden om het juiste besluitvormingsproces te garanderen:

- *Interne evidence*: informatie die intern, oftewel binnen de organisatie, wordt verzameld.
- *Externe evidence*: informatie uit wetenschappelijk onderzoek.

Ter verdere illustratie van het concept EBM, gebruikte Brigitte Kroon een actueel voorbeeld n.a.v. een TIU-project in het kader van de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. Een project dat voortkwam uit een eerder initiatief over de doorstroom naar hogere posities van vrouwen. De ongelijke loonverdeling tussen mannen en vrouwen aan TIU was dus slechts een bijvangst van een grootschalig project, waarvan de resultaten hebben geleid tot verdere dataverzameling. Het gaat hier om een complex probleem dat gepaard gaat met een groot aantal ingewikkelde vragen. Daarbij is volgende vraag is leidend: ‘Waar komen deze loonverschillen vandaan, en wat kan HRM eraan doen?’

Een vraag, die beantwoord kon worden met EBM. Immers, er werd data verzameld binnen de organisatie over de inschalingsprocedure bij TIU om te kijken naar potentiële oplossingen vanuit HRM. Voor de HR-praktijk geldt dat het zeker ook van belang is om te kijken naar wetenschappelijk onderzoek naar salarisongelijkheid tussen mannen en vrouwen, als een vorm van externe evidence om suggesties te kunnen doen voor eventuele oplossingen. Een mooie weergave van de kern van EBM: een organisatorische vraag schreeuwt om een passende oplossing, met als gevolg dat eerst informatie wordt verkregen over de aard van het probleem (zowel intern als extern) om vervolgens tot een effectieve oplossing te komen. Ethiek maakt onderdeel uit van dit proces doordat er hierbij rekening wordt gehouden met het perspectief van mensen, die uiteindelijk worden beïnvloed door de gekozen interventie. Kortom, het nemen van goede HR-beslissingen dient niet alleen gebaseerd te zijn op intuïtie; feiten zijn van groot belang! En, ondanks het feit dat de beschikbaarheid van data (e.g. wetenschappelijke studies) wellicht lastiger is voor organisaties, zijn er volgens Brigitte Kroon zeker voldoende mogelijkheden. Het duurt alleen iets langer.

De werkwijze van EBM is verduidelijkt, maar waarom is het juist zo belangrijk voor organisaties om dit verder te benutten? Het leidt tot meer begrip binnen de organisatie; een groot voordeel, want er ontstaat een nieuwe cultuur van leren en nieuwsgierigheid, die leidt tot het kritisch evalueren van

verandering. De opkomst van HR-analytics vormt daarom een goede voedingsbodem om EBM in de toekomst verder vorm te geven binnen organisaties. Een goede ontwikkeling. Echter, EBM lijkt niet geschikt voor alle situaties. Het wordt bijvoorbeeld niet aangemoedigd om EBM toe te passen voor het nemen van gewone, dagelijkse beslissingen. Ook de toepassing van EBM tijdens crisissituaties ligt minder voor de hand, vanwege het gebrek aan evidence (e.g. aan het begin van de Covid-19 pandemie was er weinig beschikbare data over thuiswerken). Het is daarnaast van groot belang om de volgende kanttekening hierbij in gedachte te houden: cumulatieve EBM-kennis zal besluitvorming in het dagelijkse leven en in crisissituaties wel verbeteren. Er dient daarom zeker te worden gewerkt aan een organisatiecultuur waarin EBM behoort tot de normale gang van zaken.

Meer informatie over het gebruik van EBM kunt u nalezen in [het verschenen boek](#) van dr. Brigitte Kroon.

## Dr. Tina Sahakian – Departement Human Resource Studies (Tilburg University)

Tina Sahakian, universitair docent bij het Departement Human Resource Studies, vervolgde de roundtable door het gebruik van EBM te plaatsen in de context van ziekenhuizen. Het onderzoek is gebaseerd op data uit onderzoek bij managers in Libanon, met de focus op zowel de specifieke situaties voor het gebruik van EBM evenals de soorten evidence die worden toegepast. Het is bovendien zeker mogelijk om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren naar een internationale context door het gebruik van een zogeheten scoping review, waarbij de onderzoeksdata wordt gecheckt aan de hand van literatuur. De volgende vragen zijn leidend voor dit onderzoek:

1. *Hoe wordt EBM toegepast in de besluitvormingspraktijk?*
2. *Hoe wordt het gebruik van 'evidence' beïnvloed door de context?*
3. *Welke vaardigheden, kennis en capaciteiten zijn voor managers van belang voor EBM?*

Het onderzoek door o.a. Tina Sahakian heeft bovenstaande vragen simpelweg samengevoegd in een model, waarvoor de volgende zaken werden besproken tijdens de roundtable.

### *Soorten evidence*

- *Experiential*: deze vorm van bewijsvoering is gebaseerd op de ervaringen van managers, zowel vanuit hun eigen perspectief als dat van collega's.
- *Organizational*: een andere vorm van interne bewijsvoering, door documentatie binnen het ziekenhuis.
- *Scientific*: een extern type bewijsvoering op basis van een specifiek thema.
- *Stakeholder*: feedback of input van externe stakeholders wordt gebruikt, bijvoorbeeld de patiënten in een ziekenhuissetting, evenals bepaalde organisaties of ministeries.

Er is hier dus wederom een tweedeling mogelijk tussen interne- en externe bewijsvoering: hetgeen eerder al door Brigitte Kroon werd toegelicht.

### *Barrières en faciliterende factoren*

Ondanks het feit dat dit model aantoont dat het stapsgewijze EBM-proces ook toepasbaar is in de ziekenhuispraktijk, is gebleken dat de toepassing toch vaak wordt bemoeilijkt aan de hand van de volgende barrières met betrekking tot de (toegang tot) data.

- *Kenmerken van de evidence*: bijvoorbeeld doordat onderzoek over een bepaald thema niet of weinig beschikbaar is, of niet voldoende is gerelateerd aan de context.
- *Kenmerken van de besluitnemer*: indien een besluitnemer over onvoldoende kennis en vaardigheden beschikt om wetenschappelijk onderzoek te lezen of te plaatsen in de context.

- *Organisatiestructuur & -cultuur*: bijvoorbeeld wanneer het niet voldoende mogelijk om toegang te krijgen tot databases voor de benodigde informatie. *Nationale structuur & cultuur*
- *Technologie*: indien het erg lastig is om toegang te krijgen tot databases doordat de benodigde technologie onderontwikkeld blijkt.

EBM kan bovendien worden beïnvloed door de volgende criteria, gerelateerd aan besluitvorming:

- *Organisatiecriteria*: dit betreft bijvoorbeeld het niet-toepassen van EBM doordat het niet in lijn is met resources, cultuur, politiek, of strategie.
- *Externe contextuele criteria*: de toepassing van EBM is niet in lijn met de externe omgeving, bijvoorbeeld met de externe partijen die druk uitoefenen op de gezondheidszorg.
- *Stakeholder criteria*: het proces van EBM kan bovendien worden bemoeilijkt door de nodige overeenstemming met de behoeften van stakeholders.
- *Ethicsch-juridische criteria*: het proces dient bovendien ook ethiek en wetgeving te betrekken. Iets dat soms lastig kan zijn.
- *Technical criteria*: er dient voldoende rekening te worden gehouden met de vereisten van elk 'technisch' domein binnen de gezondheidszorg. Bijvoorbeeld de vereisten die worden gekoppeld aan het beroep van verpleegkundigen. Dit kan soms leiden tot moeilijkheden.

Tenslotte kunnen ook een aantal verschillende zogeheten 'lenzen' invloed uitoefenen op EBM. Het gaat hier om de percepties van managers en de motieven voor EBM.

De belangrijkste skills voor managers, volgens het onderzoek van o.a. Tina Sahakian, zijn als volgt voor de toepassing van EBM:

- *Research knowledge & skills*: dit heeft te maken met de vaardigheid om evidence te kunnen zoeken, lezen en toepassen. Bijvoorbeeld door verschillende methodes voor datacollectie.
- *Relationship management*: professionele relaties (zowel intern als extern) zijn van belang voor het verkrijgen van data. Het is zeker van belang dat managers zich hier ook voldoende mee bezighouden.
- *Creativity*: managers dienen in staat te zijn om bij het gebrek aan informatie te zoeken naar andere methoden voor dataverzameling.
- *Open mindedness*: er dient openheid te bestaan bij managers om voldoende informatie te verzamelen.

Klik [hier](#) om de informatie uit het onderzoek van o.a. Tina Sahakian na te lezen.

*Wij kijken terug op een geslaagde sessie en hopen u te mogen verwelkomen tijdens de volgende roundtable op 13 juni 2022 op locatie bij TIAS in Tilburg.*