

Peter Catry (Rode Kruis-Vlaanderen)

# “De lat voor het HR-vak moet hoger”

■ Timothy Vermeir

Peter Catry is kritisch voor het HR-vakdomein: te vaak zijn de HR-tools op flinterdunne theorieën gebaseerd, maar slikken we ze wel als zoete koek, stelt hij vast. Net zoals Rode Kruis-Vlaanderen – waar Catry HR-directeur is – zijn hulpverleningsactiviteiten maximaal wetenschappelijk wil onderbouwen, moet ook HR zijn activiteiten richten op die zaken die een bewezen effect hebben en voldoende sceptisch blijven ten aanzien van praktijken die dat niet kunnen voorleggen. “De lat voor het HR-vak moet hoger.”

“Een gelddonor moet erop kunnen vertrouwen dat de hulpverleningsorganisatie die hij of zij ondersteunt, haar opdrachten zo efficiënt en effectief mogelijk uitvoert. Dan kan je niet anders dan de eigen modi operandi in vraag te stellen en aan te passen indien nieuwe, goed onderbouwde inzichten daartoe aanzetten. Aangezien we een beroep doen op middelen van derden, ligt de lat voor een organisatie als de onze een pak hoger. Als wij een inefficiënt proces in onze organisatie laten bestaan, dan doen we dat wetende dat het geld van de donor komt, maar ook dat de euro die we daar verliezen, niet kunnen steken in de kwetsbare mens. Klinkt mogelijk wat klef, maar het is wel wat er in essentie gebeurt.” Peter Catry legt aan het einde van het gesprek – waarin hij niet mals was – uit waarom het onderwerp hem zo nauw aan het hart ligt, waarom hij zo veel belang hecht aan efficiëntie en effectiviteit.

Rode Kruis-Vlaanderen collecteert, verwerkt en distribueert bloed enerzijds, en is anderzijds actief op het vlak van nationale en internationale humanitaire activiteiten, waaronder de opvang van asielzoekers in asielcentra. Dat doet de organisatie met zo'n 1350 werknemers én zo'n 14.000

vrijwilligers. “We zijn een vrijwilligersbeweging, wat betekent dat de uitvoering van onze humanitaire activiteiten vooral door vrijwilligers wordt gedaan. De beroepskrachten zorgen samen met de vrijwilligers voor het kader waarbinnen de vrijwilligers dat op de best mogelijke manier kunnen doen. Als de beroepskracht in de plaats van de vrijwilliger treedt, is dat in feite een alarmsignaal. Rode Kruis is een vrijwilligersbeweging, dus elke activiteit die voorbehouden is voor vrijwilligers, moet ook door hen worden uitgevoerd.”

Ook van die vrijwilligers wordt verwacht dat ze handelen volgens de meest recente, betrouwbare wetenschappelijke bevindingen, geeft Peter Catry aan. De richtlijnen die zij meekrijgen, zijn maximaal gebaseerd op wetenschappelijke evidentie. Daarin is Rode Kruis-Vlaanderen overigens niet alleen binnen het internationale Rode Kruis een voorloper, maar ook binnen de brede ngo-sector. Die aandacht voor wetenschap kenmerkt zich onder meer in de oprichting van enerzijds een eigen Transfusion Research Centre voor primair onderzoek naar bloed in de context van transfusies, en anderzijds een Centre of Evidence Based Practice, waar een tiental mensen voornamelijk secundair onderzoek verrichten. Daarbij worden gegevens uit wetenschappelijke artikels verzameld, beoordeeld, gegroepeerd en geanalyseerd. Meestal leidt dit tot ‘systematic reviews’ of meta-analyses die de basis vormen voor de wijze waarop Rode Kruis-Vlaanderen activiteiten inhoudelijk stoffeert.

Die evidence-based aanpak loopt als een rode draad doorheen de organisatie. En dat vertaalt zich óók in de managementpraktijk.

**PETER CATRY:** “Met ‘cargo cult management’ (zie *kader, n.v.d.r.*) geraak je hier geen stap verder. Een managementpraktijk zomaar kopiëren omdat het goed bekt zonder te weten of ze wel effectief is, is niet alleen te vermijden, maar not done. Vergelijk het met ‘cargo cult hulpverlening’: het fenomeen waarbij we allemaal wel goede bedoelingen hebben en onze interventies op het eerste gezicht wel goed klinken en aannemelijk lijken, maar in

## PETER CATRY

- Studeerde Sociale Wetenschappen aan de KU Leuven en vulde die studie nadien nog aan met verschillende HR-opleidingen.
- Startte zijn loopbaan bij Randstad als uitzendconsulent. Werd later Office Manager bij Tence.
- Werd in 2002 hoofd Personeelszaken bij GZA Ziekenhuizen. In 2007 stapte hij over naar het Wit-Gele Kruis, waar hij HR Director was. Sinds 2011 is hij HR-directeur bij Rode Kruis-Vlaanderen.
- Peter Catry doceert sinds 2008 aan verschillende hogescholen, en zetelt in de raad van bestuur van Verso en Unisoc.

de praktijk helemaal niet werken. Het geweten is dan wel gesust, de emotie is weer in balans gebracht, maar uiteindelijk is de kwetsbare mens er niet mee gebaat. Met dat soort goede bedoelingen kan je dus de spreekwoordelijke weg naar de hel plaveien. Voor ons ligt de lat hoger: goede bedoelingen alleen zijn onvoldoende.

In dat opzicht zijn we de voorbije 15 jaar geëvolueerd van een organisatie met een klassiek ngo-profiel naar een sterk resultaatgedreven organisatie met bijzondere aandacht voor efficiëntie, effectiviteit en innovatie. Onze interne bedrijfsvoering is vergelijkbaar met die van de typische privésector, met dat surplus dat ook het evidence-based denken integraal deel uitmaakt van onze bedrijfscultuur. Daarmee zijn we in de ngo-sector een absoluut buitenbeentje. Die focus op onderbouw heeft uiteraard ook zijn impact op onze HR-praktijken.”

#### Hoe neem je dat mee in jullie werving en selectie?

**PETER CATRY:** Het klassieke ngo-profiel voelt zich bij ons minder thuis omdat het zich vaak minder goed weet aan te passen aan onze ‘atypische’ bedrijfscultuur. Vroeger stelden we ook vast dat bij sommige kandidaten de perceptie leefde dat Rode Kruis-Vlaanderen een plek kon zijn om te ‘decompresseren’ en rust te vinden. Voor alle duidelijkheid: dat is natuurlijk uitgesloten. Om te vermijden dat kandidaten met dat stereotype beeld nog zouden zitten, trachten we in gesprekken duidelijk te maken waarom men vooral niet bij Rode Kruis-Vlaanderen moet komen werken.

Anderzijds stellen we tot onze grote tevredenheid vast dat we voor ambitieuze en talentvolle kandidaten steeds meer een aantrekkelijke werkgever zijn omdat we én een job kunnen aanbieden met maatschappelijke meerwaarde én men zich als professional verder kan ontwikkelen in een professionele context.”

#### En hoe ga je na of iemand in die ‘evidence-based’ cultuur zal passen?

**PETER CATRY:** “We proberen in elk geval heel transparant te zijn over de heersende bedrijfscultuur. Je hoeft de methodologie van de evidence-based practice trouwens ook niet te kennen. Het is in essentie een kwestie van attitude. Ben je bereid een stuk bescheidenheid aan de dag te leggen ten aanzien van de eigen ingebakken overtuigingen? En ben je dan vervolgens bereid om de nieuwe inzichten ook operationeel te vertalen en de eigen manier van werken aan te passen? Want uiteindelijk is ‘the proof of the pudding in the eating’. Kritisch denken is dus vooral niet-opiniërend denken. Opnieuw geen gemakkelijke opgave in een sector waarin opiniërend denken eerder de norm dan de uitzondering is. In een sollicitatiegesprek checken we



#### > Peter Catry (Rode Kruis-Vlaanderen)

*“Een managementpraktijk zomaar kopiëren omdat het goed bekt zonder te weten of ze eigenlijk wel effectief is, is niet alleen te vermijden, maar eigenlijk not done.”*

© Hendrik De Schrijver

onder meer de mate en manier waarop iemand zijn stellingen onderbouwt.”

**‘Cargo cult’ is makkelijk en geeft houvast. Een kritische houding vergt veel meer energie en is vermoeiender. Hoe kan je in de praktijk vermijden dat mensen gedrag kopiëren in plaats van steeds op zoek te gaan naar de evidentie die aan de basis ligt?**

**PETER CATRY:** “Dat houvast is natuurlijk relatief: het is eigenlijk een pseudo-houvast. Intern organiseren we al een viertal jaar ‘journal clubs’ voor onze managers en stafmedewerkers. Zij komen een keer per maand tijdens de middag samen en bespreken dan een wetenschappelijk artikel dat binnen hun activiteiten-domein valt. In de bespreking wordt nagegaan wat in het artikel wordt beweerd, wat de kwaliteit van de statistiek is, wat we kun-

nen concluderen en of we de nieuwe inzichten concreet kunnen vertalen in onze werking.

Dit soort initiatieven cultiveren sterk onze manier van denken. Dat gaat niet van vandaag op morgen, maar als we kijken naar de kwaliteit van die 'journal clubs' vandaag in vergelijking met drie jaar geleden, dat is een wereld van verschil."

**Binnen HR klinkt de roep om evidence-based te werken steeds luider, al gebeurt het zeker niet overall.**

**PETER CATRY:** "Nee, het is nog niet echt ingebed in het HR-management. Ik vind het jammer dat we binnen HR zo onderhevig zijn aan 'cargo cult management'. Een mooi voorbeeld daarvan is de hele hype die ontstaan is rond de positieve psychologie en meer bepaald de happinesshype. Het hoogtepunt van die hype was de installatie van een chief happiness officer met als opdracht het geluk in de eigen organisatie te managen en – naar ik mag verwachten – naar een hoger niveau te brengen. Afgaand op recente inzichten over dat soort van geluksmanagement, lijkt het dwingend karakter ervan overigens eerder 'malcontentement' in de hand te werken. Bovendien verscheen recent een studie die aangaf dat de correlatie tussen welzijn en jobprestatie wel bijzonder relatief is.

Dit doet meteen ook vragen rijzen bij de alom gehanteerde these 'happy worker – productive worker'.

Bizar hoe we zo snel dit soort van theorieën hebben willen introduceren in onze managementpraktijken. Even achteruit leunen en wachten op een solidere onderbouw zou ons meer vooruit kunnen helpen. Geluk is trouwens een erg complex begrip en wat we ervan weten, doet vermoeden dat (on)gelukservaringen worden ervaren in de vorm van piekmomenten. Als je nu twintig minuten naar Beethoven luistert en je ervaart daarbij intens geluk, maar in de 18de minuut gaat er een zeer schel alarm af, heb je de neiging achteraf aan te geven dat dat alarm heel de ervaring heeft geruïneerd, dat er van geluk geen sprake was, ook al had je 18 minuten lang een intense gelukservaring.

Maar vooral de snelheid en ondoordachtheid waarmee we dergelijke zaken introduceren in de managementpraktijk is verontrustend. Dat maakt het vakgebied niet geloofwaardiger, integendeel."

**Hoe hou je die dingen aan de deur? Er bestaat een maatschappelijke druk om met hypes mee te doen, om belang te hechten aan bijvoorbeeld geluk.**

**PETER CATRY:** "Met een boutade: ons HR-beleid bestaat uit heel veel dingen niet doen. Ik ben zeer sceptisch ten aanzien van dit soort theorieën en zal ze alvorens in te voeren, op zijn minst bestuderen.

Dat is ook wat we vaak vragen: toon ons de wetenschappelijke onderbouw. Vertel ons waarom je deze bewering – ze worden vaak heel sterk geformuleerd – doet. Ik ontmoette onlangs een consultant rond talentanalyse. Ik ben zeer benieuwd naar de onderbouw, want talenten correct identificeren zou een hele stap vooruit betekenen. De evidentie bleek flinterdun en eigenlijk onbestaande, vergelijkbaar met de homeopathie in de geneeskunde.

Een ander voorbeeld: een consultant in organisatieontwikkeling beweert dat er drie breinen zijn. Daarop bouwt hij zijn theorie. Als dat een metafoor is, dan kan ik daar nog inkomen. Maar het is géén metafoor: die auteur zegt dat er werkelijk drie breinen zijn. Indien een auteur een these opbouwt, en bij de start van zijn betoog stelt dat er drie breinen zijn, dan zou ik durven verwachten dat een HR-practitioner de wenkbrauwen ernstig fronst omdat een theorie bouwen op die premisse pure onzin is. (*Peter Catry noemt boek noch auteur bij naam, maar het is duidelijk dat het gaat over 'Reinventing organizations' van Frederic Laloux, n.v.d.r.*)

Wat mij vooral verbaast, is dat we in HR daar zo vatbaar voor zijn. Hoe komt het dat die theorieën ingang kunnen vinden in ons vakgebied?"

**Inderdaad, hoe komt dat?**

**PETER CATRY:** "Ik zie vier redenen waarom er zo veel 'cargo cult management' is in HR. Eerst en vooral hebben we binnen HR een nog onvoldoende solide kennisdomein. Dat heeft te maken met de kwaliteit van de vermeende psychologische inzichten. Er zijn problemen met de repliceerbaarheid van het psychologisch onderzoek. Het recent meest eclatante

voorbeeld is het marshmallow-experiment waaruit moest blijken dat kinderen die zichzelf de discipline konden opleggen om een beloning uit te stellen in plaats van meteen de marshmallow op te eten, het later in hun leven veel beter zouden doen. Wel, dat blijkt nu helemaal niet het geval te zijn. Een statistische onzorgvuldigheid zou hier aan de basis gelegen hebben. Als twee derde van het psychologisch onderzoek vandaag niet meer voor herhaling vatbaar is, dan weet je dat het kennisdomein op den duur magertjes wordt.

Ten tweede zie ik dat de inzichten binnen HR die wél wetenschappelijk onderbouwd zijn, niet altijd toegepast worden. Neem nu IQ, wat men vaak als een inferieur selectie-instrument beschouwt. Zeer vreemd, want we weten met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid dat IQ wel een belangrijk criterium is om de jobprestatie te voorspellen, én bovendien is het qua kosten-baten zeer interessant omdat het makkelijk gemeten kan worden. Maar binnen de HR-community merk ik toch nog veel terughoudendheid. Dat heeft mis-

**“Ben je bereid een stuk bescheidenheid aan de dag te leggen ten aanzien van de eigen ingebakken overtuigingen?”**

schien wel te maken met een vorm van ‘politiek correct’ denken: we willen zo graag geloven dat alles en iedereen altijd ontwikkelbaar is en kan evolueren. Niets is echter minder waar. Zoals we ook zo graag geloven dat gelukkige medewerkers per definitie ook productieve medewerkers zijn.”

#### Doen jullie het? Meten jullie het IQ tijdens een selectieproces?

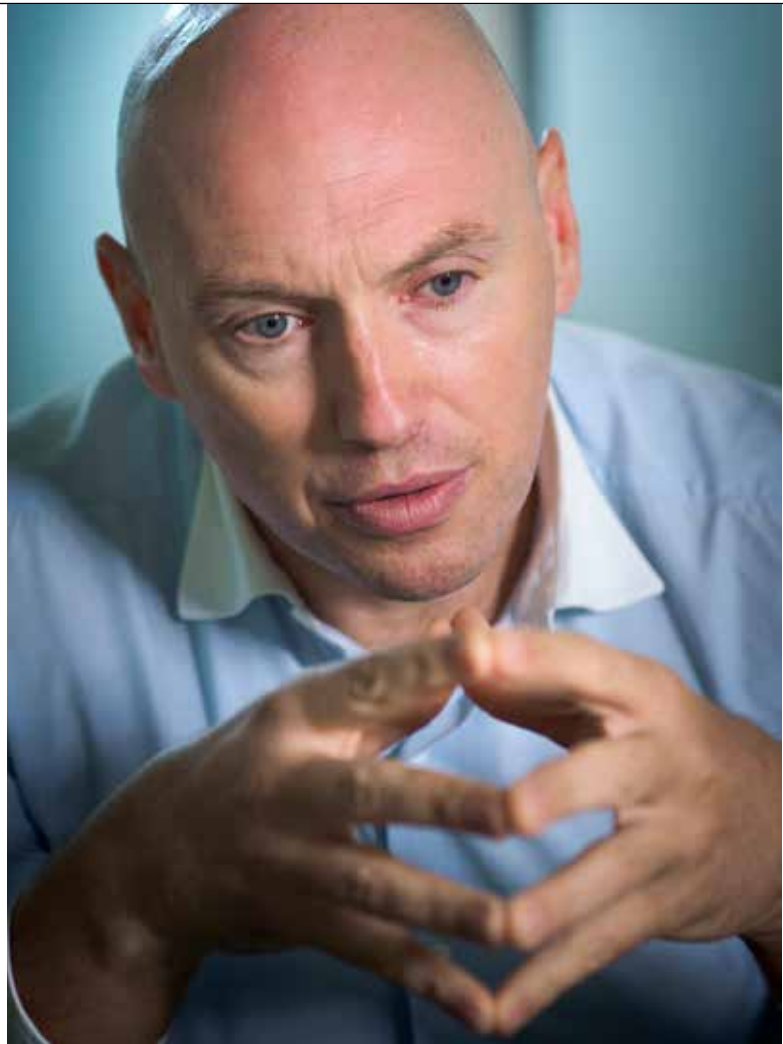
**PETER CATRY:** “Absoluut. Wij doen IQ-testen en werken met een gevalideerde persoonlijkheidstest. We hebben alle testen waarvan de betrouwbaarheid en validiteit niet kon worden gegarandeerd, uit het selectieproces gehaald. We doen dat voornamelijk uit respect voor de kandidaten: we willen geen uitspraken over kandidaten doen op basis van onbetrouwbare tools waarvan we nota bene niet weten dat we meten wat we willen meten.

“We hebben alle testen waarvan de betrouwbaarheid en validiteit niet kon worden gegarandeerd, uit het selectieproces gehaald.”

Op een gegeven moment, tijdens de asielcrisis, hebben we op korte tijd een vijfhonderdtal mensen moeten aanwerven. Dat konden we niet doen op basis van onze normale rekruteringsprocedure, en dus moesten we een verkorte procedure ontwikkelen. We hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt om de impact van de verkorte procedure te onderzoeken op een aantal outcome-variabelen zoals het personeelsverloop, het ziektecijfer en het aantal waarschuwingen die we aan mensen hebben moeten geven. Nu bleek – en de resultaten van dat onderzoek zullen ook gepubliceerd worden in het wetenschappelijke tijdschrift Plos One – dat er over het algemeen geen verschil in effectiviteit is. Dat is op zich redelijk contra-intuïtief. Nu, die studie heeft zijn beperkingen, en ook de context speelt een rol, maar het zette ons wel aan het denken. We experimenteren momenteel met een kortere rekruteringsprocedure waarvan we inschatten dat de effectiviteit niet zal onderdoen voor die van onze normale standaardprocedure.”

#### Dat was reden twee: het niet willen of durven toepassen van wat wél is onderbouwd. Wat zijn redenen drie en vier?

**PETER CATRY:** “Het derde punt is dat er nog te weinig een echte cultuur van kritisch denken is. Kritisch denken is bij uitstek niet-opiniërend denken. Het gaat in essentie over een proces van vragen stellen en checken of beweringen effectief waar



#### > Peter Catry (Rode Kruis-Vlaanderen)

*“Indien een auteur een these opbouwt, en bij de start van zijn betoog stelt dat er drie breinen zijn, dan zou ik durven verwachten dat een HR-practitioner de wenkbrauwen ernstig fronst omdat een theorie bouwen op die premisse pure onzin is.”*

© Hendrik De Schrijver

zijn. Klopt het? Waar haal je dat? Het resultaat ervan kan contra-intuïtief zijn, maar die cognitieve dissonantie los je niet op door feiten te negeren of te minimaliseren. Dat is de gemakkelijkste weg. Ik heb het voorbeeld gegeven van de auteur die zegt dat er drie breinen zijn. Wel, voor mij is het niet eens zo problematisch dat die auteur dat boek schrijft, wél dat we met zijn allen zo’n theorie te graag omarmen.”

#### Het is zelfs een bestseller...

**PETER CATRY:** “Inderdaad. Ontgoochelend... Een laatste reden is dat ik denk dat het vak sowieso meer metier nodig heeft. De huidige onderbouw is te dun en er is meer primair onderzoek nodig over wat werkt en wat niet. Het hoeft ook allemaal niet zo uitgebreid te zijn: als je data correct verzamelt en die correct vergelijkt, ben je eigenlijk al aan wetenschappelijk onderzoek aan het doen. En ik blijf erbij: kritisch denken is vooral een houding. Je moet geen grote statisticus zijn, maar het gaat erom of je bereid bent de eigen overtuiging ter falsifiëring op tafel te leggen en dan vervolgens bereid bent om nieuwe inzichten ook effectief te vertalen naar het dagelijks HR-beleid. Dat is de essentie. Als we die fundamentele bescheidenheid hebben en ons die discipline kunnen opleggen, kunnen we het vak ook naar een hoger niveau tillen. Doen we dit niet, vrees ik de dag dat CEO’s ons zullen vragen welke effectieve impact onze dure gedragsgerichte interventies hebben gehad. Het resultaat zal magertjes zijn.”

En hoe zorg je ervoor dat het vakgebied opgewaardeerd wordt?

**PETER CATRY:** “Wat ik zei: ‘cargo cult management’ vermijden, kritisch denken, nog meer de link met het wetenschappelijk onderzoek maken, en zelf ook intern, in de eigen bedrijven en organisaties, aan primair onderzoek durven doen. Wel, wij willen binnen Rode Kruis-Vlaanderen ook wat men noemt een ‘sterke context’ creëren, en tegelijk ervoor zorgen dat leidinggevenden voorbeeldgedrag stellen.”

**Dat is óók een reden waarom evidence-based niet overal de norm is: het is niet de makkelijkste manier van werken...**

**PETER CATRY:** “Nee, inderdaad, maar mits het creëren van een ‘sterke context’ en in te zetten op consequent voorbeeldgedrag van leidinggevenden, kan zo’n cultuur zijn ingang vinden. Ik voel me enorm geprivilegieerd dat ik in deze omgeving kan en mag werken, hoewel ikzelf natuurlijk ook voor waar aangenomen inzichten achter mij heb moeten laten.

Bovendien beweegt er ook wel wat in het HR-veld. Het is niet allemaal kommer en kwel. Initiatieven zoals de website evidencebasedhr.be bieden al mogelijkheid om op een heel toegankelijke manier kennis te maken met het thema. De focus leggen op wat écht het verschil maakt, geeft zo veel meer voldoening dan de zoveelste kopie introduceren van een niet-effectieve HR-tool.”

## CARGO CULT

‘Cargo cult management’, een doorn in het oog van Peter Catry, bestaat erin dat managers gedrag van anderen imiteren zonder écht te weten wat ze aan het doen zijn, waarom ze dat doen en waarop het gebaseerd is. Maar waar komt die term vandaan?

‘Cargo cult’ slaat op gedrag dat voor het eerste gezien werd op het einde van de 19de eeuw, toen de lokale bevolking in de Grote of Stille Oceaan gedrag van westerlingen op haast religieuze wijze ging kopiëren, met de hoop om op die manier moderne, westerse producten te krijgen.

Na de Tweede Wereldoorlog zagen antropologen bijvoorbeeld ‘cargo cult’-gedrag opduiken bij de lokale bevolking op de eilanden die werden gebruikt door Europese en Amerikaanse legers. Zij hadden gezien dat de westerlingen veel rijker en machtiger waren dan hen, ook al werkten ze niet. Neen, ze schreven wat op papier, bouwden een landingsbaan, zwaaiden met vlaggen op een toren... en uit de lucht kwamen allerlei prachtige goederen. En dus deden ze dat ook: antropologen zagen dat ze met takken vliegtuigen namaakten, zelfs het geluid van een vliegtuig nabootsten, allemaal om ook ‘cargo’ te ontvangen uit de hemel. Zij waren er immers van overtuigd dat zij net als de westerlingen beloond zouden worden als ze net hetzelfde deden...



Uw werknemers vormen de kracht van uw bedrijf. U wilt dan ook dat ze er elke dag staan. Daar kan Mensura u bij helpen. Want samen zorgen we voor de **gezondheid van uw medewerkers** en een **veilige werkomgeving**. Van het strikt wettelijke tot zoveel meer. Zo boekt u als werkgever meer resultaat.

