

Speel advocaat van je eigen duivel

Weg van de b

Arboprofessionals zijn doeners. Probleem? Dat fiksen we. Op het gevaar af dat er iets wordt opgelost dat geen probleem was. En hoed u voor confirmation bias bij uw onderzoek, adviseert dr. Ingeborg van der Geest.

tekst Ton Bennink

Laatst sloeg de schrik haar om het hart. Werkend aan de laptop viel haar oog op een gedaante die stapje voor stapje over de rand van haar balkon liep. Op pakweg twintig meter hoog, zonder valbescherming. Een flinke zucht wind en de knaap van een jaar of twintig was met glazenwasserspullen en al naar beneden gekieperd. “Mijn eerste reactie was dat zijn baas hem valbescherming had moeten aanbieden. Dan ga je nadenken: het kan natuurlijk zo zijn dat die bescherming er wel is, maar dat die knaap dat allemaal maar lastig vindt. Of dat het gebruik van die persoonlijke beschermingsmiddelen niet de sociale norm is.”

Dr. Ingeborg van der Geest promoveerde in 2015 aan de Universiteit van Amsterdam op onderzoek naar argumentatie in besluiten over grote ruimtelijke projecten. Ze is universitair

docent, freelance trainer en geeft cursussen in adviesvaardigheden. Bovendien is ze freelance communicatieadviseur. Van der Geest studeerde Nederlands aan de Universiteit van Leiden met als specialisatie retorica en argumentatieleer. In dat laatste geeft ze inmiddels ook college aan haar alma mater.

In oplossingen schieten

Vooringenomenheid is de grootste valkuil voor arboprofessionals. In haar vakjargon: *confirmation bias*. Rechercheurs hebben er ook last van, net als journalisten en ach, welke beroepsgroep die interviewt eigenlijk niet? De onderzoeker of probleemoplosser zoekt naar de informatie die in het eigen vooraf betegelde straatje past. “Zoals mijn reactie bij de glazenwasser. Terwijl het misschien veel gecompliceerder ligt. Dat werkt ook zo bij veel van mijn cursisten. Het zijn doeners. Er is een probleem en dat gaan we fiksen. Erop af. Dan loop je het gevaar dat je allerlei data verzamelt waarvan je geen chocola kunt maken, die niet relevant zijn of dat je een oplossing biedt waarmee je niet de hoofdvraag beantwoordt.” Van der Geest noemt valincidenten als voorbeeld. Stel, een organisatie heeft tien procent meer valincidenten in een jaar. “Dan moet je niet gelijk in oplossingen schieten. Doe eerst vooronderzoek. Spreek met sleutelfiguren. Wat is je plan? Is dit verhoogde cijfer een trend of een uitzondering, is het wel een probleem of wordt er in vergelijkbare sectoren zelfs nog meer gevallen? Allemaal vragen die je vooraf moet beantwoorden. Vervolgens formuleer je een hoofdvraag met een setje deelvragen die logisch op elkaar aansluiten. Lukraak gaan interviewen levert je misschien wel aardige informatie op, maar geen antwoord op je vragen. Dan blijven de excellcellen leeg en blijft er een afstand tot het antwoord op de hoofdvraag. Een goede opzet zorgt voor een goed onderzoek met een betoog aan het eind dat hout snijdt.”

‘Niemand doet graag moeite voor een tekst, dus maak het de lezer vooral zo eenvoudig mogelijk’



Bevestiging



Ingeborg van der Geest: "Pleit voor de spiegel in de badkamer eens tegen je eigen visie in."

Jeroen Hiemstra

Ter illustratie geeft Van der Geest het voorbeeld van iemand die wilde onderzoeken wat de regelgeving is rond het veilig uitzenden van personeel naar het buitenland. "Er stonden allemaal mensen op die net waren teruggekeerd van zo'n uitzending. Maar zij gaan niet over de regels, zij moeten ermee werken. Dan krijg je antwoord op andere vragen. Namelijk hoe werken de regels in de praktijk? Kan ook relevant zijn, maar dan moet je een andere onderzoeksvraag formuleren."

Nivea

Confirmation bias kan ook een rol spelen in de uitvoering van het onderzoek. "Dan heb je relevante hoofd- en deelvragen, maar dan breekt je eigen deskundigheid je op. Wie denkt wel te weten hoe het zit, komt soms met gesloten, suggestieve vragen: 'Is het niet zo dat ...?' of 'Het komt zeker door ...?'. Of met andere vragen waarop alleen met ja of nee kan worden geantwoord. Dan zoek je eigenlijk alleen maar bevestiging van je mening. Dan stel je niet alleen suggestieve vragen, maar is je interview ook nog eens erg vermoeiend. Want je moet steeds weer nieuwe vragen formuleren. Stel dus liever open vragen. In de casus van veel valincidenten: 'hoe denk jij dat het komt?' Nivea noemen we dat: Niet Invullen Voor Een Ander. Want misschien is het niet omdat er obstakels zijn, maar vanwege gedrag. Worden je vermoedens bevestigd, dan heb je bewijs en cijfers en daarmee winnen je onderzoek en advies aan kracht."

Volgens Van der Geest zijn zaken vaak wel technisch op orde en blijkt het toch aan gedrag te wijten dat er dingen misgaan. Daar is soms moeilijk de vinger achter te krijgen. "Ik ben geen veiligheidskundige. Maar ik kan wel beoordelen of er goed wordt geïnterviewd en literatuurstudie wordt gedaan. Goed onderzoek levert meerdere mogelijke oorzaken op. Die moet je dan een voor een behandelen en de waarschijnlijkheid duiden. Doorvragen is daarbij essentieel."

Advocaat van de duivel

Mensen willen begrijpen en schieten daardoor snel in de rol van de duider. Dat speelt niet alleen bij onderzoek doen en interviewen, maar ook bij rapporteren. Het is juist dan ook de kunst om de zaak van veel kanten te belichten, aldus de Neerlandica. "Kritisch denken is belangrijk. Speel de advocaat van je eigen duivel. Wees je ervan bewust dat je met een bepaalde blik naar de wereld kijkt. Probeer daarom te falsifiëren. Wat kan ik tegen de conclusies inbrengen? En probeer die tegenargumenten vervolgens te weerleggen."



‘Uit een goede opzet, goede uitwerking en goede evaluatie van het onderzoek volgt eigenlijk vanzelf een goed advies’

Dat speelt ook een rol bij de presentatie van een rapport of advies. Pleit ‘voor de spiegel in de badkamer’ eens tegen je eigen visie in. “Dan voorkom je ook de beschikbaarheidsfout, die maakt dat je de eerste de beste verklaring of oplossing oproept die je tegenkomt. We kennen het allemaal. Als je een Peugeot hebt gekocht, zie je alleen maar Peugeots. Ben je zwanger, dan zie je plots uitsluitend zwangere vrouwen.”

Uit een goede opzet, goede uitwerking en goede evaluatie van het onderzoek volgt eigenlijk vanzelf een goed advies, stelt Van



der Geest. “Als je het probleem van alle kanten kunt belichten en het advies goed kunt onderbouwen, motiveer je mensen om met je mee te gaan. Door valide onderzoek te doen steek je geld en tijd in de juiste dingen. Mensen denken goed na over beslissingen die geld kosten. Zorg dus voor gedegen onderzoek, heldere bronnen en laat de pro’s en contra’s zien. Vervolgens komt het aan op de presentatie. Ken de belangen en je doelgroep, luidt het adagium. “Wees je ervan bewust dat er misschien mensen aan tafel zitten die veiligheid en arbeidsomstandigheden minder belangrijk vinden en het geld liever uitgeven aan bijvoorbeeld marketing. Laat merken dat je weet dat dit speelt, stip het aan, maar kom uiteindelijk toch terug op het belang van je advies. Laat ook zien wat er eventueel mis kan gaan als een probleem niet wordt opgelost.”

Houd het simpel

Wie adviseert, moet weten dat tijd kostbaar is. Een pitch van anderhalve minuut is daarom geen uitzondering. Vervolgens kunnen er vragen worden gesteld. Doe die presentatie vooral zelf. Jij bent de expert, aldus Van der Geest. “Maak ook niet de fout je rapport nog een keer te presenteren. Dat is wel bekend. Zorg dat je met iets extra’s komt en maak het aantrekkelijk. Dus niet nog eens een slide presenteren. Neem iets mee, maak het concreet en inzichtelijk. Daarna kunnen mensen vragen stellen.”

Uiteraard moet het onderliggende rapport er niet alleen inhoudelijk goed uitzien, maar ook in de lay-out en opbouw. “Zorg voor een logische en heldere opbouw. Dus een mooie storyline, topische zinnen waardoor de lezer weet wat hij in een alinea gaat lezen, een correcte inleiding en inhoudsopgave, een korte conclusie na ieder hoofdstuk en een algemene conclusie op het eind. Laat ook je rapport nog eens goed op taal nakijken als dat niet je sterkste kant is. De lezer kent minder waarde toe aan een rapport met bijvoorbeeld veel d/t-fouten.”

Mijd verder jargon en verhullend taalgebruik. Want ook of misschien wel juist besluitvormers willen graag zonder veel moeite door een tekst lopen. “Niemand doet graag moeite voor een tekst. Maak het de lezer daarom zo eenvoudig mogelijk. De meeste mensen lezen de inhoudsopgave, de inleiding, de tussenconclusies en de conclusie en aanbevelingen op het eind. Maak geen spoorzoekers van ze. Ik heb meegemaakt dat het antwoord op de hoofdvraag ergens was weggemoffeld. Dan lees je wel de aanbevelingen, maar mis je de conclusie. O ja: weg met jargon. Ken je doelgroep. Die weet soms niet wat PBM zijn. Juristen zijn echt kampioen jargon. Weet je wat ‘dat ziet op’ betekent? Dat heeft betrekking op. Bijna niemand buiten hun vakgebied weet dat. Niet doen.” «