

Nuttige zelfkritiek vanuit de wetenschap: meten of zoeken...? Enquêteren of in gesprek gaan op zoek naar maatwerk en verdieping?

Op 5 oktober 2012 vond een feestelijke bijeenkomst plaats ter gelegenheid van het 25-jarig jubileum van het blad Gedrag en Organisatie, waarin de top van de van de Nederlandse Arbeid- en Organisatieonderzoekers elkaar op de hoogte houden van hun bevindingen. De vroegere en huidige redactieleden werden verrast met een themanummer over de beperkingen van veel psychologisch onderzoek. Er was met name veel kritiek op de overheersing van het gebruik van enquêtes ten koste van andere onderzoeksmogelijkheden. Is de zeggingskracht van enquêteonderzoek niet te beperkt? En vooral: is er niet meer aandacht nodig voor de context, oftewel de specifieke condities en beweging in bedrijven, bij het interpreteren van enquête-uitslagen? Kan dergelijk onderzoek niet beter worden geïnterpreteerd als er meer kwalitatief onderzoek aan vooraf gaat? En moeten de mensen in de bedrijven niet meer kans krijgen om zelf wat te bedenken?

De beperkingen van enquêtes

Een belangrijke beperking van wetenschappelijk vragenlijstonderzoek is dat ze vrijwel altijd resulteren in vrij simpele oordelen en inzichten. De meest bekende zijn:

- 15% van de medewerkers is zeer tevreden en gemotiveerd, 5 tot 10% is dat juist niet, wat overeenkomt met het landelijk gemiddelde (algemeen referentiekader)
- Intrinsiek bevlogen medewerkers zijn gelukkiger en gezonder (Bakker).
- Meer vitaliteit levert minder ziekteverzuim en betere prestaties (PMO, PAGO).
- De WAI heeft een grote voorspellende waarde voor toekomstige inzetbaarheid (Blik op werk).
- Sturen op energiebronnen in het werk maakt mensen meer belastbaar (Schaufeli).

Allemaal heuglijke feiten, die tal van arbodiensten en adviesbureaus hebben geïnspireerd meetinstrumenten te ontwerpen en aan te bieden in de hoop een bijdrage te leveren aan de (duurzame) inzetbaarheid van werknemers en betere prestaties van bedrijven.

Maar: hetzelfde kan ook worden bereikt met de volgende redelijk logische statements:

- Als werknemers voldoende competenties en vaardigheden hebben bevordert dat het plezier in het werk. Gericht competentiebeleid bevordert plezier en prestatie.

- Hoge leeftijd, fysieke werkeisen en weinig regelmogelijkheden leiden tot hoger verzuim. Een preventief, aanpassend of waar mogelijk vitaliserend afdelingsbeleid zorgt voor verbetering.
- Een kwart van de medewerkers die drie maanden ziek zijn is dat twee jaar later nog. Een derde van de mensen met een hoog frequent verzuim is twee jaar later langdurig niet inzetbaar. Een vroegtijdige en eerlijke dialoog met de medewerker doet, waar mogelijk, wonderen.
- Goed leiderschap stuurt op een goede balans van werkeisen, belastbaarheid, werksfeer en feedback over prestaties en problemen. Een leidinggevende is niet gebaat met zich opstapelende verplichtingen op basis van heilsboodschappen: hij is geïnteresseerd in de manier waarop hij de bij hem dagelijks opduikende problemen kan verminderen door gericht de inzet en de kunde van de medewerkers te verbeteren.
- Alleen maar op energiebronnen sturen en geloven dat de feitelijke stressrisico's en andere hinderlijke zaken dan in mindere mate hoeven te worden aangepakt is een voorstel tot masochistisch leiderschap en dito werknemerschap.

Het verschil tussen de eerste set van stellingen en de tweede set is dat je er geen meting meer voor nodig hebt: het is tegenwoordig common knowledge en gewoon goed werkgeverschap.....

Dat betekent niet dat het wetenschappelijk onderzoek naar werkvermogen, motivatie en vitaliteit overbodig is. Integendeel. Jarenlang waren arbobeleid en verzuimbeleid gericht op probleembestrijding. Dankzij de zg. geluksprofessoren is er nu veel meer aandacht voor positieve punten. Mede door hen is het inzicht ontstaan om de erna genoemde stellingen te kunnen doen.

Feiten veranderen de interpretatie van subjectieve oordelen

Mede door die inmiddels gewonnen inzichten is de wenselijkheid naar kwalitatief bedrijfsonderzoek gegroeid. In een aantal opzichten levert dat namelijk broodnodige kennis op die door enquêtes juist achterwege blijft. Een probleem is dat enquêtes niet meer kunnen opleveren dan je er in stopt. En omdat de werkelijkheid te complex is en bedrijven niet zitten te wachten op ellenlange vragenlijsten moet altijd worden gekozen voor het onderzoeken van een klein stukje van de werkelijkheid.

Het meest opvallend aan de huidige enquêtes en hun resultaten is de beperking van de aandacht tot de subjectieve beleving van individuele werknemers over een klein deel van de werkelijkheid waar ze mee te maken hebben. Daar waar die vervolgens – niet door de wetenschappers maar door arbodiensten en adviesbureaus – worden gegeneraliseerd tot boude uitspraken worden bedrijven op het verkeerde been gezet. Een voorbeeld is makkelijk te geven. Motivatie en bevlogenheid zijn voorspellend voor inzetbaarheid. In ideale omstandigheden is dat zo. En medewerkers die niet snel bij de pakken neerzitten maar ze actief proberen aan te pakken zijn gemiddeld beter af. Maar in de bedrijfswerkelijkheid ligt dat toch ingewikkelder. Als in onderzoek ook gevraagd wordt naar objectieve feiten zijn de geleverde oordelen al redelijk anders. Zo is bijvoorbeeld ook gemeten dat de sterkste voorspellers voor minder inzetbaarheid bestaan uit de factoren leeftijd en de aanwezigheid van fysieke werkeisen. Veroudering van het personeelsbestand en de aanwezigheid van fysieke werkeisen hebben een voorspellende waarde van 28%, vitaliteit voegt daar 4% aan toe en het effect van bevlogenheid valt geheel weg (onderzoek in de zorg, Cornelisse, 2011). Dan schiet exclusieve aandacht voor motivatie dus niet echt op. Een vragenlijstonderzoek naar motivatie kan in dat geval beter worden vervangen door een analyse van het personeelsbestand, de verzuimcijfers en de toepassing van de Verbaannorm of de Vroolannorm. Ook de WAI is een twijfelgeval. De vragen naar leeftijd, fysieke werkeisen en de aanwezigheid van ernstige

ziektes leveren een flink aandeel in de score op werkvermogen. Maar die zijn in de regel al bekend zonder meting... Een bekend reclameverhaal is dat in een WAI-onderzoek onder ruim duizend bouwvakkers bleek dat 33% van de werknemers die aangaven verminderd inzetbaar te zijn 23 maanden later in de WIA terechtkwamen. Dat kan alleen waar zijn als ze zodanige zeer ernstige gezondheidsproblemen hadden dat het geen mens kon zijn ontgaan...

Wie bepaalt de criteria: de wetenschap, het adviesbureau of het bedrijf?

Een heel ander probleem ontstaat als de interpretatie van onderzoeksresultaten al vooraf door de onderzoekers wordt bepaald. Hoe veel te dik mag een medewerker zijn en wie bepaalt het criterium daarbij? Is 50% motivatie redelijk omdat dat het branchegemiddelde is? Moet iedereen bevlogen zijn en moet altijd worden gestuurd op meer positieve feedback? En wie bepaalt welke factoren verbeterd moeten worden om een door een bureau aangeraden en dus opgelegd einddoel te bereiken?

Case 1

Tijdens een lezing wordt aan de Utrechtse onderzoeker De Jong (die ook managementadviseur is) gevraagd naar het belang van bevlogenheid. Hij verwijst in zijn antwoord naar een grote bank waarbij bij elke sollicitatie en promotie het criterium bevlogenheid doorslaggevend is. Daar leidt bevlogenheid tot promotie en mindere motivatie tot negatieve selectie. Over hoe dat werkt heeft hij zijn twijfels. Wie is er dan nog gewoonweg loyaal en capabel en blijft dat? En: wie moet dan het gewone werk doen als je alleen mensen hebt die tot het gaatje willen gaan, constant zoeken naar vernieuwing en ook op carrière uit zijn? En hoe lang en op welke manier houd je die bevlogenen tevreden? Vervolgens stak hij een hand omhoog. "Als mijn duim bevlogenheid voorstelt en mijn pink juist het tegenovergestelde kan je meteen zien wat er gebeurt: de pink wordt afgehakt en er komt een duim bij. Na korte tijd bestaat mijn hand uit alleen maar duimen. Dat is erg onhandig. En bovendien: de minst bevlogene duim is nu weer aan de beurt om afgehakt te worden. De sfeer onder de duimen wordt daar niet beter op..."

Case 2

Een grote bouwondernemer laat een arbeidsgezondheidskundig onderzoek uitvoeren en kiest ook voor de "module" bevlogenheid. Een arbodienst ontvangt de uitkomsten. De uitkomsten worden via een computer geanalyseerd. Door de commerciële afdeling is besloten dat wanneer mensen invullen dat ze roken dan niet bevlogen zijn. Ook wanneer ze negatief scoren op het eten van minimaal twee stuks fruit komt er een rood signaal. De rapportage gaat retour naar de klant. De uitslag is dat de hele organisatie in het rood staat. De directie is verrast en niet blij. Een aantal managers is zelfs boos. Ze halen er een deskundige bij. De "onafhankelijke arbeids en organisatiedeskundige" schrikt van de analyse en ziet geen enkele relatie tussen eten, roken of bevlogenheid. Bovendien blijkt uit de praktijk dat een gemiddeld bedrijf ongeveer tussen de 8% en 15% bevlogene mensen in dienst heeft. In een normaalcurve bestaat het personeelbestand daarom voor meer dan 80% uit de "gewone" medewerkers, die hun werk als "diesels" al jaren tot volle tevredenheid doen. En misschien dat tussen de 8% en 15% het niet zo leuk meer vinden, waarvan een deel is uitgeblust. Maar er is toch niets mis mee, dat jaarlijks een klein deel van de medewerkers er aan toe is om een keer ergens anders te kijken als werknemer? De directie begrijpt daarom niet dat ze als organisatie "ongezond" zijn. Het verzuim ligt rond het landelijk gemiddeld en onder het gemiddelde van de bouwsector. De managers luisteren enigszins opgelucht naar de A&O deskundige, maar hebben gemengde gevoelens

bij het onderzoek. De schrik zit er goed in. Een van de managers stelt dat de arbodiensten dit misschien wel expres doen, om alle aanbevelingen vervolgens ook uit te mogen voeren. Die lijst was namelijk fors.

Case 3

In een leerwerkbedrijf in de bouw worden per jaar 200 min of meer criminele jongeren “omgevormd” tot goede werknemers. De definitie van een goede werknemer is daarbij: op tijd komen, gezag kunnen aanvaarden, redelijke vakkennis, sociaal gedrag, aanpassingsvermogen en voor je zelf kunnen opkomen. De methode is: 7 maanden intensieve coaching op de werkvloer waarbij wordt gelet op talenten, intellectuele mogelijkheden, positieve feedback op prestatie en strakke gedragscorrectie met blijvend respect voor de persoon. De basis wordt al snel: wederzijds vertrouwen tussen werkbegeleider en de jonge aanstaande werknemer. Aannemers staan aan de poort te dringen om deze werknemers. Maar ze krijgen ze alleen mee als ze investeren in de vertrouwensrelatie met de jongeren.

Discussie

In de eerste case is het punt: te veel focussen op één aspect is onverstandig. Bevlogenheid is daarvan een goed voorbeeld. Er kan in dergelijke gevallen goed misgaan. Bekend is hoe de ex-bankier Rijkman Groenink de plank missloeg bij ABNAMro. Hij liet per brief aan alle medewerkers weten of ze misbaar of onmisbaar waren. Driekwart van de medewerkers vond hij misbaar. Zijn idee was dat iedereen dan harder zou gaan werken. Het tegendeel was het geval: de misbaren verlieten in groten getale de bank en de resterende medewerkers voelden zich miskend en gingen slechter werken. De onmisbaren gebruikten hun beoordeling om snel ergens anders een betere baan te krijgen. De tweede case focust extra op de gewone werknemers. Uiteraard was de door de arbodienst gecreëerde criteria onzinnig en voornamelijk commercieel bepaald. Maar de essentie bij deze tweede case is dat het bedrijf zelf terecht opmerkte dat niet de toppers maar juist de grote hoeveelheid gewoon goed werkende medewerkers, de zg. “diesels”, cruciaal zijn voor het bedrijf. De derde case laat iets heel anders zien. Allereerst wordt er een relatie gelegd tussen kennis, kunde, waardering en motivatie. Alleen de combinatie werkt. En ten tweede laat het een in praktijk van alledag heel bekende motor van vooruitgang zien: het actieve wederzijds vertrouwen tussen leiding en medewerker.

Meerdere sleutelfiguren hebben invloed op een gecompliceerd groot aantal factoren

En tenslotte is er één rode draad herkenbaar in alle drie de cases: niet de werknemer maar het hogere management en de leidinggevenden hebben grote invloed op visie en beleid.

Opvallend is dat de wetenschappelijke onderzoekers die zich bezig houden met arbeid en gezondheid tegenwoordig vooral naar werknemers kijken maar dat hun veranderkundige collega's al enige jaren en masse kiezen voor de studie naar leiderschap. Op zoek naar de heilige graal kijken deze groepen dus ieder de tegenovergestelde kant uit...

Voor beiden is wat te zeggen. Dertig jaar geleden was de wetenschappelijke aandacht vooral gericht op arbeidsomstandigheden en de inhoud van functies. Beiden worden gestuurd door keuzes van het hogere management. Later kwamen competenties en sociale verhoudingen er bij. Naast kennis en kunde kwamen nieuwe zaken als stijl van leidinggeven, sociale ondersteuning en werksfeer op de agenda. En is dan de laatste jaren de aandacht voor normen, waarden, attitude en beleving bijgekomen.

Vragenlijsten die zijn gericht op een enkele van die onderdelen doen te kort aan de complexiteit van de vele factoren waarvan in de loop der jaren de relevantie inmiddels wordt erkend. En dus is aanvullend kwalitatief onderzoek nodig.

Wat vindt u van de onderstaande opmerkingen?

- De onderwerpen die tegenwoordig door arbodiensten en bureaus in enquêtes worden commercieel worden aangeboden voegen wel degelijk wat toe maar zijn te smal om er grote pretenties aan te verbinden.
- De gevonden verbanden worden te makkelijk geïnterpreteerd zonder ook te kijken naar hun context.
- Vervang je een thema als bevoegenheid door andere thema's zoals collegialiteit, werksfeer, bekwaamheid, respect, waardering, met plezier presteren, goed leiderschap, wederzijds vertrouwen of loyaliteit dan mag je even positieve verbanden verwachten als bij bevoegenheid.
- De onderwerpen zijn wel erg extreem. Het lijkt wel of – gelukkig niet door de wetenschappers maar wel door arbodiensten en adviesbureaus – alleen intrinsieke bevoegen werknemers en vitale topsporters als ideaal worden gezien.
- Het lijkt wel of alleen de houding van werknemers beslissend is voor succes. Je kunt stellen dat goed werkgeverschap, goed leiderschap en goede hrm-bijdragen (strategische personeelsplanning, zorg voor competenties, vaardigheden en loopbaanpaden, organisatieontwikkeling) minstens even belangrijk zijn.

Veranderkundige suggesties bij kwalitatief onderzoek

Er is dus een veelheid van factoren van belang. En zonder twijfel geeft elk bedrijf dan weer een ander beeld. Zowel over sterke en minder sterke punten als over de manier hoe je daar beweging in krijgt. Ter voorbereiding van of zelfs ter vervanging van een vragenlijst kan je dan ook als intern of extern adviseur besluiten tot kwalitatieve activiteiten. Daarbij zijn er legio mogelijkheden.

Een van de vele mogelijkheden is bijvoorbeeld een train-de-trainersprogramma waarbij de arboprofessional aan P-adviseurs en/of leidinggevenden leert om met een goed gestructureerde vragenlijst een aantal interviews te organiseren waardoor zicht ontstaat op de maatwerk-werkelijkheid en de mogelijke verbeterpunten.

OMA en OEN

Een belangrijk ezelsbruggetje in de veranderkunde wordt geleverd door de uitspraak: laat je OMA thuis en neem je OEN mee. OMA staat dan voor Oordeel, Mening en Advies en OEN staat dan voor Openheid, Eerlijkheid en Nieuwsgierigheid. Of anders gezegd: het is beter niet te snel te oordelen wat goed is voor een bedrijf. Veel beter is het om in gesprek te gaan met wat de mensen in het bedrijf beweegt en hun eigen beleving van de eigen condities, ambities en perspectieven in je analyses toe te laten. En met het bedrijf samen te werken aan de door hen gewenste ontwikkeling,

Om welke vragen dat gaat hangt een beetje van de situatie af, maar een aantal zijn er altijd nodig:

1. Welke prestaties worden van deze afdelingen verwacht?
2. Worden die prestaties behaald of kunnen die beter of anders worden bereikt?
3. Wat zijn de sterke punten van deze afdeling?
4. Wat zijn de energiebronnen?
5. Wat zijn de stressbronnen?
6. Wat zijn de hulpbronnen?

Ook de vorm waarin die vragen kunnen worden gesteld kan heel erg wisselend zijn. Interviews houden is niet altijd nodig. Het is bijvoorbeeld heel interessant om leiding en werknemers te vragen een dagboek bij te houden waarbij die vragen aan de orde komen aan de hand van het werk van de afgelopen week. Het kan ook goed werken door met een groep werknemers een balansschaal of een stervorm te maken om de energiebronnen, stressbronnen hulpbronnen niet alleen te noemen maar ook de mate van belang er van aan te geven. Weer een andere mogelijkheid is de bekende brownpapersessie waarbij mensen vrij en open hun energie- en stressbronnen met "geeltjes" op de muur kunnen plakken. En wat is er tegen om medewerkers maandelijks digitaal te laten scoren op een werkbarometer? Leuk voor het eerstvolgend werkoverleg. Zo wordt een eenmalige meting vervangen door continue aandacht... Een iets afstandelijker manier is dat een leidinggevende of manager samen met een arboprofessional (en een gerespecteerde werknemer?) in een klein werkgroepje een conceptbeeld maakt dat later in het werkoverleg wordt uitgewerkt.