

Medewerkeronderzoek? Niet doen!

Van klagen naar bijdragen

Kim van Gils

Inleiding

Bevlogen medewerkers zijn belangrijk voor tevreden klanten en een hoge kwaliteit van dienstverlening. Vaak meten organisaties daarom de beleving van hun medewerkers via een jaarlijks medewerkeronderzoek. Ze hopen op basis hiervan verbetering te realiseren en de organisatie een positieve impuls te geven. In de praktijk werkt dit echter vaak averechts: er ontstaat weinig actie, leidinggevend en lopen vast en medewerkers klagen alleen maar meer. Hoe zorgen we ervoor dat organisaties wél iets bereiken met medewerkeronderzoek?

Met de inzichten en uitkomsten van medewerkeronderzoek heeft een organisatie potentieel goud in handen. Hoe meer tevreden, betrokken en bevlogen medewerkers zijn, hoe beter de prestaties van een organisatie (Bakker, 2003; Schaufeli, Loo, Van der Velde & Siegert, 2013). De uitkomsten van medewerkeronderzoek bieden organisaties inzicht en mogelijke aangrijpingspunten om hiermee aan de slag te gaan. Want lukt het om bevlogenheid te vergroten, dan kan dit de organisatieprestaties sterk verbeteren. Zéker bij lokale verbeteracties. Want juist de verbeteracties van leidinggevend en dicht bij de werkvloer hebben een groot verbeterpotentieel (Werkman, 2006).

Toch slagen organisaties er in de praktijk veelal niet in dit te benutten. Ook in mijn eigen praktijk heb ik dit vaak gezien: na ontvangst van het rapport met de bevindingen sterft het initiatief een stille dood. Een alom bekend probleem van medewerkeronderzoek is dat leidinggevend en na de meting geen verbeteracties opstarten en sterker nog, dat zowel leidinggevend en als medewerkers gefrustreerd raken (De Waal, 2014). Leidinggevend en, doordat ze de scores van hun team onvoldoende kunnen verhogen. Medewerkers, doordat ze zich niet serieus genomen voelen en verbeterpunten niet worden opgepakt. Dit leidt tot een vicieuze cirkel waarin leidinggevend en en medewerkers een volgende keer nog minder geneigd zullen zijn om deel te nemen of in actie te komen. Het medewerkeronderzoek leidt op deze manier niet tot bevlogenheid, maar juist tot frustratie en demotivatie (Edwards, Thomas, Rosenfeld & Booth-Kewley, 1997).

Ondanks het enorme potentieel heeft medewerkeronderzoek in de praktijk veelal een negatieve impact. Dit terwijl het vraagt om een flinke investering van tijd, moeite en geld. Dit moet toch anders kunnen? Daarom gaat dit artikel in op de volgende vragen: hoe zit medewerkeronderzoek eigenlijk in elkaar? Welke obstakels ervaren leidinggevendenden om verbeteractie te ondernemen? Hoe kunnen organisaties deze obstakels wegnemen? Hoe leidt medewerkeronderzoek wél tot succes? En wat kunnen de verschillende partijen hieraan bijdragen?

Huidige opzet medewerkeronderzoek

Onderzoekstechnisch wordt medewerkeronderzoek vaak vormgegeven als een anoniem, kwantitatief survey-onderzoek. Dit sluit sterk aan op de ‘meten is weten’-gedachte die in veel organisaties heerst. Het onderzoek heeft vaak een wetenschappelijke basis en is redelijk valide en betrouwbaar. Dit maakt dat men op een vrij efficiënte manier uitspraken kan doen die voor grote groepen mensen in een organisatie gelden.

Meestal kent het medewerkeronderzoek een longitudinale opzet en wordt het gehele medewerkersbestand bevraagd. Dit betekent dat metingen plaatsvinden gedurende een aantal jaren, waardoor de organisatie ontwikkelingen kan vaststellen. De antwoorden van medewerkers worden vertaald in overzichtelijke cijfers in rapportages voor de leidinggevendenden. Zo kunnen leidinggevendenden op basis van eenduidige informatie acteren.

Rapportages bieden vaak de mogelijkheid van benchmarking: leidinggevendenden kunnen zichzelf over de tijd met anderen binnen of buiten de organisatie vergelijken. Dit geeft hen inzicht in de effecten van eerder genomen acties. Hebben die geleid tot een stijgende lijn of is aanvullende actie nodig? Bovendien zijn uitkomsten vaak ook inzichtelijk voor anderen binnen het bedrijf. Dit kan leidinggevendenden extra stimuleren om in actie te komen om zo hun relatieve prestatie te vergroten.

Veranderkundig wordt in Nederland veelal een ontwerpbenadering gehanteerd (Boonstra, 2008), ook bij medewerkeronderzoek. In deze aanpak is sprake van top-downaansturing en een expertmatige, eenduidige aanpak zonder veel betrokkenheid van medewerkers. Er is vaak een sterke focus op blauwdrukdenken (planning, resultaat, doel), soms gecombineerd met geeldrukdenken (macht, belangen, status; De Caluwé & Vermaak, 2004). Er is weinig oog voor de context van de specifieke organisatie.

Drie belangrijke obstakels voor leidinggevendenden

Ondanks hun goede intenties, blijkt het voor leidinggevendenden in de praktijk lastig om verbeteracties op te starten. Blijkbaar ervaren zij in en rondom medewerkeronderzoek belemmeringen die hen hinderen om in actie te komen. Wat zijn hierin voor hen de belangrijkste obstakels?

Om hier meer beeld bij te krijgen, is via internet een oproep gedaan aan leidinggevend^{en} in Nederland met ervaring met medewerkeronderzoek om een korte vragenlijst in te vullen. Hierin werden zij gevraagd hoe zij het ondernemen van verbeteractie bij hun meest recente ervaring met medewerkeronderzoek hebben ervaren en welke belemmerende factoren zij tegenkwamen. In deze vragenlijst konden zij uit een lijst van tien items de voor hen relevante belemmeringen selecteren. De overgebleven items konden zij vervolgens in volgorde rangschikken van meest belangrijk tot minst belangrijk. Daarnaast konden zij aanvullende belemmeringen noemen.

Hoe zorgen we ervoor dat organisaties wél iets bereiken met medewerkeronderzoek?

De genoemde items in de vragenlijst zijn gedestilleerd uit een combinatie van gesprekken over de praktijkervaringen van leidinggevend^{en} en psychologische (motivatie)theorieën, zoals de zelfbeschikkingstheorie (Ryan & Deci, 2000), de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 2006), de ‘goalsetting’-theorie (Locke & Latham, 1990) en de verwachtingstheorie (Vroom, 1964). Voorbeelden zijn: ‘Ik had te weinig ruimte voor eigen initiatief’ (bijv. in opzet, invulling, timing, uitvoering), ‘Ik had onvoldoende kennis en/of ervaring’ en ‘Ik had onvoldoende tijd’. Het rangschikken van de items is vertaald naar een gemiddelde score per item over alle respondenten (10 = hoogste prioriteit; 1 = laagste prioriteit; 0 = niet aanwezig).

Op deze vragenlijst hebben dertien leidinggevend^{en} gereageerd. Aan de resultaten kunnen met dit aantal geen harde conclusies worden verbonden, maar indicatief geeft dit wel een beeld van de beleving van leidinggevend^{en}. De uitkomsten schetsen een beeld van drie belangrijke obstakels voor leidinggevend^{en}.

Weinig steun

Het grootste obstakel dat door leidinggevend^{en} werd genoemd is onvoldoende steun ervaren bij het ondernemen van verbeteracties. Niet alleen van hun direct leidinggevende, maar ook van hun collega’s en de medewerkers in hun team (‘Ik werd hierbij onvoldoende gesteund [bijvoorbeeld door collega’s, team, direct leidinggevende]’; score 8,5).

Dit gebrek aan ervaren steun kan voortkomen uit de keuze voor een ontwerpbenadering van veranderen. Die kan bruikbaar zijn voor eenvoudige problemen (Boonstra, 2008), maar werkt bij ingewikkeldere veranderingen – waarvan bij medewerkeronderzoek vaak sprake is – vaak averechts. In de praktijk worden leidinggevend^{en} en medewerkers op de werkvloer vaak niet of nauwelijks betrokken bij de opzet, invulling en uitvoering van een medewerkeronderzoek. Er is weinig ruimte voor eigen (lokaal) initiatief. Dit terwijl juist interactieve veranderstrategieën – waarbij je mensen betreft – de meeste kans bieden op succes (Werkman, 2006). De rol van medewerkers wordt door gebrek aan participatie nauwelijks benut, waardoor die kunnen ‘wijzen en duiken’. Leidinggevend^{en} gaven in reactie op de vragenlijst aan last te hebben van een afhankelijke opstelling van

medewerkers, die wel klagen maar niet bijdragen aan veranderingen. Het is voor een leidinggevende bijna niet te doen om medewerkers na ontvangst van de uitkomsten alsnog te activeren. De leidinggevende komt zo in een dergelijke opzet snel alleen te staan.

Dit wordt mogelijk nog versterkt door de geringe aandacht voor voorbeeldgedrag en sociale norm binnen organisaties. Volgens Ajzen (2006) is intentie de belangrijkste factor voor gedrag. Of een leidinggevende de intentie heeft om een bepaald gedrag ('een verbeteractie') uit te voeren, is afhankelijk van zijn attitude ('Wat vind ik ervan?'), de sociale norm ('Wat vinden anderen ervan?') en zijn ingeschatte beheersing ('Kan ik het?'). Organisaties richten zich bij medewerkeronderzoek vaak wel op de attitude en beheersing, maar missen aandacht voor de sociale norm. Als de organisatie investeert in kennis van leidinggevend en benadrukt dat actie echt belangrijk is, maar zij zien om zich heen niemand iets doen. Waarom zouden zij dan wel in actie komen?

Onduidelijke doelstellingen

Een tweede obstakel dat leidinggevend in de praktijk ervaren, is een gebrek aan duidelijke doelstellingen ('Er was geen duidelijke [verbeter]doelstelling'; score 8,38). Het is vaak niet duidelijk wat aanleiding is voor het onderzoek, waar dit zicht op moet geven, waarom dit nodig is en waar dit toe moet leiden.

Organisaties hebben er ook niet altijd zin in om hier uitvoerig bij stil te staan. Soms moet er vanuit cao, ondernemingsraad of andere redenen simpelweg nu een onderzoek komen. Aanbieders spelen hier handig op in met standaard-instrumenten, die als 'one size fits all'-oplossing worden aangeboden. Een pasklaar onderzoek met een duidelijke kop en staart en overzichtelijk kostenplaatje. Gevolg is dat het onderzoeksproces hiermee op zichzelf staat en onvoldoende rekening houdt met de specifieke situatie van de organisatie. Een veranderproces moet dan door de organisatie zelf worden uitgevoerd – als die zich dit al beseft – vaak zonder al te veel kennis, ervaring en mogelijkheden.

Vervolgens wordt er al helemaal niet meer gekeken naar decentrale doelstellingen. Een gemiste kans, omdat leidinggevend lokaal hun eigen prioriteit bepalen. Volgens Vroom (1964) kiezen mensen altijd voor de handelingsoptie met de grootste motivatiesterkte op basis van succesverwachting ('Ben ik in staat verbeteracties in gang te zetten?'), instrumentaliteit ('Leiden mijn verbeteracties tot een positief resultaat?') en valentie ('Hoe belangrijk is het behalen van dit resultaat voor mij?'). De vraag is hoe groot hun motivatiesterkte is wanneer het gaat om verbeteracties na een centraal onderzoek, naast andere (lokale) opties. Ervaren leidinggevend de slaagkans van verbeteracties als klein of heeft de uitkomst van dit onderzoek voor hen onvoldoende waarde? Dan is de kans groot dat ze hier niet aan beginnen en met een ander thema aan de slag gaan.

Beperkte bruikbaarheid

Een derde obstakel dat leidinggevend benoemen, is dat uitkomsten voor hen niet of onvoldoende bruikbaar zijn ('De uitkomsten waren voor mij niet bruikbaar [bijvoorbeeld te beperkt, niet relevant, niet beïnvloedbaar]'; score 7,44).

Onderzochte onderwerpen blijken in de praktijk niet te passen op de werkvloer. Ze zijn vaak te beperkt om ermee aan de slag te gaan en roepen vooral vragen op. Soms zijn ze totaal niet relevant of lokaal niet beïnvloedbaar. Bevraagde leidinggevenden geven aan dat zij in de praktijk bij medewerkeronderzoek vaak tegen problemen aanlopen, die te omvangrijk zijn om lokaal op te lossen. Ook De Waal (2014) erkent het probleem dat de vragenlijst binnen medewerkeronderzoek vaak een te beperkte scope kent of concepten worden gemeten die leidinggevenden niet kunnen beïnvloeden. De onderzoeksresultaten zijn voor leidinggevenden dan onvoldoende relevant en bruikbaar.

Daarnaast bevatten rapportages wel veel cijfers, maar bieden ze meestal geen suggesties of adviezen over oplossingen. Het rapport bestaat vaak uit veel zesjes en zeventjes. Dat lijkt voldoende en geeft weinig aanleiding om in actie te komen. En als men wel wil verbeteren, dan is er weinig informatie over de achtergrond van dit cijfer. De werkelijke ervaring, beleving, interpretatie en overtuigingen van medewerkers staan niet in het rapport. Om dit te achterhalen is een surveybenadering namelijk ontoereikend. Er ligt nog een wereld van betekenis verscholen achter de cijfers. In plaats van het stimuleren van dialoog over wat ertoe doet, verwordt het onderzoek tot een systeem waarin de leidinggevende zijn medewerkers moet lastigvallen met herinneringen, cijfers en rapporten.

Veranderproces leidend maken

Gezien de huidige opzet van medewerkeronderzoek en de genoemde obstakels is het verklaarbaar waarom het voor leidinggevenden lastig is om verbeteracties op te starten. Negatieve factoren blijken een grotere invloed op motivatie te hebben dan positieve factoren (Gable, Chyung, Marker & Winiecki, 2010). Willen organisaties écht iets bereiken met medewerkeronderzoek? Dan is het belangrijk dat zij kiezen voor een aanpak, waarin zij deze obstakels zo veel mogelijk wegnemen.

Naar mijn mening kan dat slechts op één manier: door de expliciete keuze om het veranderproces leidend te maken, in plaats van het onderzoeksproces. En door hierbinnen een participatieve aanpak te hanteren met ruimte voor uitwisseling en dialoog, in plaats van een traditionele top-downbenadering. Alleen op deze manier kun je een medewerkeronderzoek creëren dat bruikbare inzichten oplevert, past bij de context en tegelijkertijd zowel leidinggevenden als medewerkers ondersteunt bij het nemen van veranderacties.

Bij het vormgeven van een dergelijk veranderproces kan het doorlopen van een drietal stappen organisaties wellicht behulpzaam zijn: kijken, denken, doen. Waarin zij in elke fase aandacht besteden aan de AMO-factoren willen, kunnen en in de gelegenheid zijn (Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg & Bailey, 2000), niet alleen op het niveau van hun mensen, maar ook op het niveau van teams en organisatie. Een dergelijk proces kan organisaties ondersteunen een passend veranderproces vorm te geven en daarmee genoemde blokkades weg te nemen.

Kijken: haalbaarheid bepalen

Een eerste stap is om binnen elke organisatie de haalbaarheid en mogelijke risico's van een veranderproces voor de start goed te bekijken. En een gedegen besluit te nemen over hoe men daarmee wil omgaan. Hierbinnen is het belangrijk te kijken naar het perspectief van de organisatie op medewerkeronderzoek en het bestaande veranderpatroon.

Het *perspectief* van de organisatie op (de bedoeling van) het medewerkeronderzoek, de onderzoeker en de resultaten is sterk bepalend voor het verdere verloop. Het perspectief wordt ingekleurd door de overtuigingen van waaruit de organisatie kijkt, handelt en gelooft. Werkman (2006) schetst hierin drie benaderingen: het medewerkeronderzoek als stuurmiddel, leerhulpmiddel of input voor reflectie. In dit artikel vereenvoudig ik dit tot twee perspectieven: het stuurperspectief en het leerperspectief. Bij een stuurperspectief wil de organisatie de meting top-down (eenmalig) gebruiken als een inventarisatie om als management beter te sturen. Men wil meer inzicht in positief en negatief scorende aspecten van de organisatie. Bij een leerperspectief ligt de focus op het uitwisselen van perspectieven. Het onderzoek geeft input aan meer begrip voor onderlinge verschillen, reflecteren op het eigen handelen en stimuleert nieuwe manieren van denken en werken. Medewerkeronderzoek is dan een middel voor diagnose en monitoren van een breder veranderproces.

Uit onderzoek blijkt alleen het leerperspectief substantieel effect te hebben (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Hanteert de organisatie een stuurperspectief, dan vraagt dit dus om een waarschuwing vooraf. Een sturend onderzoek kent de nodige negatieve bijwerkingen en het beoogde inzicht komt niet zonder prijs. Dit vraagt om het overwegen van een alternatief.

Daarnaast moet ook het bestaande *veranderpatroon* (de samenhang van verandervermogen, veranderstrategieën en organisatiekenmerken) worden bekeken om te bepalen of het haalbaar is om te starten. Er kan bijvoorbeeld worden gekeken naar hoe de organisatie functioneert, hoe veranderingen normaal worden aangepakt, hoe medewerkers kijken naar veranderen en of zij deze actief steunen (Werkman, 2006). Afhankelijk van de bevindingen moet de afweging worden gemaakt hoe haalbaar het realiseren van verandering is. In 36 procent van de organisaties in Nederland is volgens Werkman (2006) sprake van een cynische en sceptische context, waarin veranderprocessen in de organisatie steeds vastlopen. Binnen dit soort organisaties moet men zich afvragen of verandering überhaupt mogelijk is.

Denken: veranderproces vormgeven

De tweede stap is om een veranderproces vorm te geven, dat genoemde obstakels wegneemt en past binnen de randvoorwaarden voor succesvol veranderen (Boonstra, 2008; Kloosterboer, 2011). Uitgangspunten hiervoor zijn het geven van richting, dicht bij het werk organiseren en het vergroten van participatie.

Een belangrijk uitgangspunt is om te *verhelderen* waar het veranderproces zich op richt. Niet alleen organisatiebreed, maar ook op team- of individueel niveau. Niet iedereen in de organisatie moet, wil en kan hetzelfde. Is inzichtelijk waar men behoefte aan

heeft, dan kan worden bepaald of onderzoek hieraan bijdraagt, welke vorm het meest geschikt is, wat op elke plek het beste past en hoeveel tijd en geld dit mag kosten.

Om de richting van het veranderproces op elk niveau helder te krijgen, kunnen organisatie en teams hierover met elkaar in dialoog. Dit kan leiden tot een soort missionstatement, waarin duidelijk wordt op welke vragen men een antwoord wil en waarom (Edwards e.a., 2017). Volgens de 'goalsetting'-theorie (Locke & Latham, 1990) helpen uitdagende, duidelijke en specifieke doelen mensen te motiveren. Bepaal je samen de doelen, ben je kundig, accepteer je de doelen en krijg je feedback over je resultaten? Dan leidt dit tot hogere prestaties en meer tevredenheid. Doelstellingen kunnen samen worden verhelderd aan de hand van vragen, zoals: wat is er aan de hand? Waarom speelt dit? Op welke vraag willen wij antwoord? Welke omstandigheden leidden tot deze vraag? Wat willen we hiermee bereiken voor onze organisatie, ons team, onszelf en onze klanten? En wat doen we vervolgens met deze inzichten? Hoe creëren we hierin samen een leerproces en zinvolle dialoog?

Zijn doelstellingen inzichtelijk, dan sluit het verander- en onderzoeksproces beter aan op verschillen in behoeften en kan het voorzien in uitkomsten op maat. Dat geeft de organisatie duidelijkheid over waar neuzen dezelfde kant op moeten staan, waar ruimte is om af te wijken en welke faciliteiten hierbij wenselijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan begeleiding bij doelstellingsgesprekken, een centrale benchmark, aanvullende verdiepende team- of individuele onderzoeken die op een eigen moment kunnen worden ingezet, passend bij lokale doelstellingen en situatie.

Een tweede uitgangspunt is om veranderingen *dicht bij en vanuit het werk zelf* te initiëren en aan te pakken. Dit vergroot de kans op succes. Niet door vanaf afstand onderzoek te doen, maar door direct in contact te zijn en uit te wisselen met elkaar. In de wandelgangen vindt collectieve betekenisgeving plaats: mensen vormen en veranderen hier hun mening en beïnvloeden anderen hiermee (Dixon, 1997). Wellicht is dat ook waarom lokale verbeteracties dichtbij de werkvloer zo'n groot verbeterpotentieel hebben (Werkman, 2006). Veranderen doe je niet top-down of van een afstandje, maar in het werk door met elkaar in overleg te zijn.

Dit vereist een focus op echte gesprekken, zinvolle dialoog en uitwisseling in het veranderproces. Niet opgelegd vanuit een rapportage bovenop of naast het normale werk, maar juist dichtbij en verweven met het werk. Niet vanuit verplichting, maar juist vanuit wensen, verantwoordelijkheden, ideeën en mogelijkheden van medewerkers. Dat betekent dicht aansluiten op het werk, de klantwensen, behoeften en de normale gang van zaken. Denk bijvoorbeeld aan reguliere bijeenkomsten gericht op verbeteren, informatieborden over de voortgang van verbetering op de afdeling, verbeteren in korte sprints, successen delen en vieren, feedback geven aan elkaar en leren van fouten of gemiste kansen.

Een derde uitgangspunt is om het veranderproces in te steken op de *kracht van samenwerking en geleidelijk veranderen*. Staan de eigen behoeften, wensen en doelstellingen op het spel, dan vraagt realisatie daarvan ook een gezamenlijke bijdrage. Ook al is niet op voorhand het eindpunt inzichtelijk, de richting is wel aanwezig. Het onderzoek

en de oplossingen ontwikkelen zich dan gaandeweg in afstemming met elkaar. Werkwijze en methode worden afhankelijk van het procesverloop van de verandering. De organisatie verandert geleidelijk van een bekende, ongewenste situatie naar een nieuwe, gewenste situatie.

Het hanteren van een ontwikkelbenadering en participatieve strategie vergroot de kans op gezamenlijke actie en het betrekken van mensen. Dat betekent faciliteren van en experimenteren met verschillende vormen van uitwisseling en dialoog. Niet alleen binnen en buiten teams, maar ook binnen en buiten vakgebieden. Denk bijvoorbeeld aan thema- of focusgroepen rondom een bepaald thema, faciliteren en agenderen van medewerkerinitiatieven, zoals via een forum of app om ideeën en suggesties breder te delen.

Doen: gericht interveniëren

In het veranderproces moeten organisaties vervolgens langs de genoemde uitgangspunten gericht en weloverwogen bepaalde interventies inzetten, zowel op onderzoeks- als andersoortig gebied.

Bij een bewuste keuze voor het inzetten van *onderzoek* moet de in te zetten onderzoeksmethode uiteraard goed passen bij de vraagstelling. Het gebruik van vragenlijsten en het terugkoppelen van gegevens kan in de diagnosefase een krachtige interventie-

techniek zijn (Boonstra, 2008), zeker wanneer de organisatie dit inzet als leerhulpmiddel. Een survey is echter niet altijd de beste manier om problemen in een organisatie te onderzoeken. Afhankelijk

Medewerkeronderzoek zou voortaan verplicht met een bijsluiter moeten komen, want ‘Baat het niet, dan schaadt het niet’ gaat hier zeker niet op

van situatie en vraagstelling zijn andere (kwalitatieve) manieren van dataverzameling, zoals interviews, focusgroepen, observatie, dagboeken of het analyseren van bestaande data vaak meer geschikt (Edwards e.a., 2017). Uiteraard kan op basis van deze afweging ook worden gekozen voor een combinatie van verschillende methoden. Denk bijvoorbeeld aan een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve vormen van onderzoek, kleinere (deel)onderzoeken na elkaar of een meer thematische aanpak.

Ook *andere interventies* kunnen bijdragen aan het wegnemen van genoemde obstakels rondom doelstellingen, steun en bruikbaarheid. Om duidelijkheid over (centrale) richting en doelstellingen te vergroten, is het bijvoorbeeld belangrijk dat de organisatie via verschillende kanalen in haar communicatie ingaat op deze doelstellingen, maar ook op wenselijkheid, relevantie en effect van verbeteractie. Bij voorkeur doet zij dit zo persoonlijk mogelijk (Gable e.a., 2010).

Steun kan bijvoorbeeld worden vergroot door versterken van de sociale norm en feedback hierover, zoals door voorbeeldgedrag, transparante informatie, inzicht in behaalde effecten, succes boeken met kleine initiatieven of het werken met verbeterborden. Ook kan de organisatie gebruikmaken van leren van elkaar, zoals intervisie, uitwisseling

tussen voor- en achterhoede, een platform creëren voor het uitwisselen van ervaringen en vragen van hulp, delen van ontwikkelde hulpmiddelen, supervisie en coaching.

Bij het vergroten van de bruikbaarheid kan de organisatie inzetten op het versterken van groepsprocessen en de competenties van leidinggevenden om die te begeleiden. Denk bijvoorbeeld aan het faciliteren van dialoog in het team, gespreksvoering met individuele medewerkers, omgaan met lastige situaties, tegenslagen of teleurstellingen, prioriteren in het werk en de relatie met verbeteracties. Maar ook aan het bevorderen van een leerperspectief en positieve houding ten aanzien van dialoog en participatie. Daarnaast kunnen organisaties hun kennis bevorderen over de relatie tussen bevoegdheid en organisatieprestaties, het interpreteren van onderzoeksresultaten of interventie-, begeleidings- en veranderkunde. En komen er toch (ook) vragenlijsten en rapporten? Betrek leidinggevenden dan bij het opstellen van de vragenlijst en faciliteer hen in de rapportage met adviezen en suggesties. Laat het niet bij 'kale' cijfers.

Advies voor betrokken partijen

De inzichten in dit artikel leiden tot onderstaande adviezen voor de betrokken partijen bij medewerkeronderzoek.

Directie

Puur het verkrijgen van inzicht, zonder het bevorderen van verbeteractie door leidinggevenden, vergroot de frustratie en demotivatie in de organisatie. Het is belangrijk dat directies zich dit realiseren en zij transparant zijn over hun werkelijke doelstellingen. Hebben zij een oprechte verbeterwens, dan kan dit artikel behulpzaam zijn bij de vormgeving van een passend veranderproces. Zo'n veranderproces vereist toewijding en commitment van de directie. Het is belangrijk dat zij zich committeert aan het luisteren en reageren op onderzoeksresultaten (Knapp & Mujtaba, 2010). Doet zij dit niet, dan werkt dit averechts.

Leidinggevenden en medewerkers

Wordt er centraal een medewerkeronderzoek afgekondigd, dan helpt dit artikel leidinggevenden en medewerkers te peilen wat de bedoeling hiervan is. Wie zijn betrokken? Is er aandacht voor de lokale situatie? Zijn uitkomsten lokaal te gebruiken en heeft men hier voordeel van? Op basis van deze inschatting kunnen zij zich vooraf een beeld vormen van (de intenties van) het onderzoek en hopelijk valse verwachtingen voorkomen.

Daarnaast maakt dit artikel duidelijk dat niet de uitkomsten van een onderzoek, maar de dialoog en interactie binnen teams zorgen voor verandering. Het is daarom belangrijk binnen teams te investeren in een klimaat van luisteren, overleg en verbeteractie. Juist de dialoog en samenwerking op de werkvloer is van belang om dingen voor elkaar te krijgen. Verbeteren is geen eenmalige actie na onderzoek, maar een doorlopende gezamenlijke uitdaging. Het is belangrijk binnen teams ook individueel met elkaar in

gesprek te zijn over hoe het met iedereen gaat, wat men signaleert en wat er beter kan. Zo kan elke medewerker ook zijn eigen rol en verantwoordelijkheid nemen in het verbeteren van de situatie. Daarnaast versterkt dit de onderlinge band en kan men zo ook bij een collega terecht voor een gesprek. Dit helpt te voorkomen dat leidinggevendenden alleen komen te staan in het nemen van verbeteracties.

Adviseurs

Adviseurs kunnen zich op basis van dit artikel afvragen wat hun eigen perspectief is en of dit past bij dat van de organisatie. Men kan vanuit beide perspectieven medewerkeronderzoek uitvoeren, maar dit vereist wel een eigen aanpak. Hanteert de organisatie het stuurperspectief en kiest zij voor een standaardonderzoek? Dan moeten adviseurs hun organisatie minimaal op de risico's wijzen en het (communicatie)proces hier op aanpassen. Het is belangrijk ervoor te waken dat medewerkers starten met de verkeerde verwachtingen.

Is verandering haalbaar, dan moeten adviseurs de organisatie begeleiden met een aanpak op maat. Zij organiseren dan een proces waarin men met elkaar via dialoog en overleg beweging tot stand probeert te brengen. Hierin betrekken ze medewerkers bij de aanpak, het onderzoek en de uitkomsten. Zij bekijken of onderzoek iets toevoegt en welke vorm het meest passend is. Binnen dit proces kunnen adviseurs hun impact vergroten door uitkomsten aantrekkelijk en opvallend te visualiseren en hun aanbevelingen ook te verwerken met gevoel voor het proces, in plaats van uitsluitend cijfers en statistiek. Verandering is ook emotie!

Tot besluit

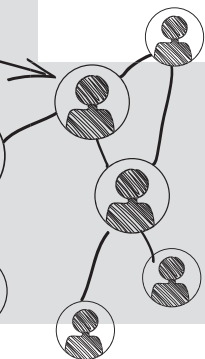
Kort gezegd, luidt de conclusie van dit artikel: 'medewerkeronderzoek? Niet doen!' Dit leidt slechts tot klagen, frustratie en demotivatie. Ook al is men vooraf hoopvol en heeft men de beste intenties, in de traditionele opzet verhindert een aantal belangrijke obstakels het realiseren van verbetering. Medewerkeronderzoek zou daarom vanaf nu verplicht met een bijsluiter moeten komen. 'Baat het niet, dan schaadt het niet', gaat hier zeker niet op.

Wil een organisatie echt beweging realiseren? Dan moet de focus liggen op het veranderproces. Een veranderproces dat gericht de kwaliteit van onderzoek benut om inzicht en begrip te creëren en vergroten. Maar ondertussen ook belemmeringen wegneemt en mensen gedragsmatig versterkt bij het doorvoeren van veranderingen. Een veranderproces dat mensen onderbuikgevoelens helpt te concretiseren en te bespreken. En dat mensen ondersteunt bij het bepalen van wat belangrijk voor hen is en activeert om daadwerkelijk te kunnen bijdragen aan verandering.

De sleutel tot verandering in organisaties ligt niet simpelweg in een meting of onderzoek, maar in de vorming van een waardevolle dialoog- en verandercultuur van uitwisseling, ontmoeting en persoonlijk bijdragen. Alleen door een leidend, participatief veranderproces bevordert je verandering en help je mensen van klagen naar bijdragen. ■

Literatuur

- Ajzen, I. (2006). *Theory of Planned Behavior Diagram (theoretisch model)*. Internet: people.umass.edu/ajzen/tpb.diag.html.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P.B., Kalleberg, A.L. & Bailey, T.A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het werk: hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. In K. Verhaar (red.), *Waarden en normen* (Sociale Verkenningen 4, pp. 119-141). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J.J. (2008). *De verandermanagementbox: onmisbaar instrument voor succesvol verandermanagement*. Schiedam: MainPress. Internet: www.hdl.handle.net/11245/1.349564
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2004). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Dixon, N.M. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 25 (4), 23-34.
- Edwards, J.E., Thomas, M.D., Rosenfeld, P. & Booth-Kewley, S. (1997). *How to conduct organizational surveys: a step-by-step guide*. Thousand Oaks, CA: Sage. DOI 10.4135/9781452231563.n1
- Gable, S.A., Chyung, S.Y., Marker, A. & Winiecki, D. (2010). How should organizational leaders use employee engagement survey data? *Performance Improvement*, 49, 17-25. DOI 10.1002/pfi.20140
- Kloosterboer, P. (2011). Emotie als het slot en de sleutel. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 65 (6), 94-111. Internet: www.paukloosterboer.com/wp-content/uploads/2012/09/MenOEmotieSlotenSleutelpaukloosterboer.pdf.
- Knapp, P.R. & Mujtaba, B.G. (2010). Designing, administering, and utilizing an employee attitude survey. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2 (1), 1-14.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ryan R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Schaufeli, W., Loo, M., Velde, C. van der & Siegert, H. (2013). *Arbokennisdossier bevlogenheid*. Internet: www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Bevlogenheid/D_Bevlogenheid.pdf
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Chichester: John Wiley.
- Waal, A. de (2014). The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization. *Strategic HR Review*, 13 (6), 227-232.
- Werkman, R.A. (2006). *Werelden van verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Dissertatie Universiteit van Amsterdam. Rotterdam: Optima.



Drs. K.M.S.F. van Gils is zelfstandig arbeids- en organisatiepsycholoog bij Factor PIT te Oss.
E-mail: kim@factorpit.nl.



Auteur