

Tevredenheid is ook niet alles...

Frits Kluijtmans

Afgelopen juni ontbrandde in *de Volkskrant* een korte, maar heftige discussie over de kwaliteit van het werk van het Sociaal Cultureel Planbureau. Dat belangrijke adviesorgaan van de overheid had begin juni in haar rapport *Zekere banden, over sociale cohesie en veiligheid* een positief beeld geschetst van de Nederlandse bevolking. Nederlanders voelen zich over het algemeen veilig, zijn tevreden met de democratie en hebben vertrouwen in hun medemens, zo luidde vrij vertaald de geruststellende boodschap van het SCP. Criticasters wezen erop dat dit gezien de verkiezingsuitslag van koud een paar weken terug en alle commotie rond de uitslag wel een heel merkwaardige conclusie was. Het SCP, zo stelden zij, heeft veel te weinig voeling met de maatschappij en mist daardoor belangrijke ontwikkelingen. Vervolgens ontspon zich een discussie die vooral ging over de vraag hoe dit soort gevoelens van mensen nu het beste kunnen worden gemeten en wat voor betekenis daaraan kan worden gehecht.

Data zijn handig, maar of ze informatief zijn en vooral waarover is een andere zaak. Die vraag wordt ook in de wereld van HRM te weinig gesteld. Neem nu het meten van medewerkerstevredenheid...

Het meten van medewerkerstevredenheid raakt, na een periode van volslagen afwezig-

heid, in de tweede helft van de jaren negentig weer in zwang. De reden is voor de hand liggend: een steeds krapper wordende arbeidsmarkt roept de noodzaak op om zittende medewerkers zo lang mogelijk te behouden. Het tegemoetkomen aan hun (steeds individuelere) wensen wordt de meest voor de hand liggende strategie geacht, want wie het naar zijn zin heeft, zal niet snel verkassen, zo is de redenering. Tot zover is er niets aan de hand. Beleid afstemmen en bijsturen kan beter op basis van data dan uit de losse pols.

Maar dan worden tevredenheidsenquêtes ook een product en dat betekent dat ontwikkelaars en adviesbureaus er belang bij hebben om ook in een wat ruimere arbeidsmarkt de waarde van een dergelijk instrument te onderstrepen. Dus worden medewerkerenquêtes ook gepropageerd, omdat tevreden medewerkers ook productieve medewerkers zouden zijn. Om die claim te onderbouwen wordt er een web van quasi-wetenschappelijke redeneringen omheen gesponnen dat het geheel meer robuust moet maken. Zo las ik laatst in een artikel dat tevredenheid van werknemers niet op zichzelf staat, maar moet worden gezien in het licht van een totaal pleziermanagementconcept (sic.), dat op zijn beurt weer is gebaseerd op het werk van drie Harvard-hoogleraren, dus dat zit wel goed. Voor de stelling dat tevreden medewer-

kers ook productiever zouden zijn, bestaat echter weinig bewijs. Onderzoek wijst uit dat er maar zwakke relaties bestaan tussen tevredenheid en productiviteit en soms is het verband zelfs negatief. Té-vreden medewerkers kunnen zich wel eens zo goed vermaken dat ze geen zin meer hebben om te werken.

Veel meer 'bewijs' is er voor de stelling dat tevredenheid het gevolg (en dus niet de oorzaak) is van productief gedrag. Mensen worden tevreden als ze een grootse prestatie hebben neergezet en dat kan weer leiden tot verhoogde motivatie om dat kunstje te herhalen. Dat soort tevredenheid kan alleen worden verstoord door een beleid of door bazen die de prestaties niet op waarde weten te schatten en daar kan men met tevredenheidsenquêtes juist weer wel achter komen.

Kortom, wat meten we en weten we als we medewerkerstevredenheid in kaart brengen? Wij weten dan waar aan wensen van mede-

werkers niet tegemoet wordt gekomen, maar daar houdt het ook wel zo'n beetje op.

Voorspellende waarde voor het blijven of vertrekken van medewerkers heeft het nauwelijks, want ook zeer tevreden medewerkers, zo blijkt, kunnen bij een aantrekkelijk aanbod de pijp aan Maarten geven. Veel energie erin stoppen om mensen nog meer tevreden te maken heeft geen directe invloed op de productiviteit en motivatie.

Belangrijker is het om aandacht te schenken aan die zaken die de tevredenheid kunnen vergallen. Die ontevredenheid is uitstekend te detecteren met dergelijke enquêtes, maar verdere waarde moet er ook niet aan worden gehecht.

Kortom, tevredenheid zegt wel wat, maar ook niet alles...

