

# MTO

## Van de regen in de drup!

Goed gemotiveerde medewerkers zijn van onschatbare waarde voor iedere organisatie. Het behoud van deze gewaardeerde medewerkers is voor veel organisaties een uitdaging, zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt. Managers en P&O'ers zoeken vaak hun toevlucht in het zogenoemde medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). Meten is weten luidt immers het adagium. In dit artikel kijken we kritisch naar het MTO en bekijken een alternatief.

PRAKTIJK

Hans Uijlen

De gedachte achter een MTO klinkt logisch. Meten is weten en daarna kunnen we sturen. Het fungeert dan als een kompas. Bij sturen doen we met beleid en personeelsinstrumenten (beloning, opleiding, etc.). We doen analyses op verschillende niveaus: algemeen en gedetailleerd naar unit of afdelingsniveau. Gerichte acties kunnen dan worden ondernomen. Het is dan ook goed gebruik dat verantwoordelijke functionarissen (management en/of HR) de uitkomsten en vervolgacties bespreken met de medewerkers. Er kunnen vragen gesteld worden en er kan uitleg worden gegeven. En zo wordt er dus uiteindelijk ook gestuurd op verschillende niveaus.

### Kanttekeningen bij MTO

Er is een aantal fundamentele bezwaren tegen een MTO. Voor een belangrijk deel is dit terug te voeren op het feit dat tevredenheid sterk individueel wordt beleefd en dat iedereen in de eerste plaats zelf verantwoordelijk is voor het verbeteren van de eigen tevredenheid.

### Kanttekening 1

Door MTO vermindert de verantwoordelijkheid van de medewerker.

*Welke verwachtingen worden gewekt?*

MTO wekt de indruk dat medewerkers hun zegje mogen doen en dat de organisatie daarop zal inspelen en verbeteringen zal doorvoeren. Dat wekt dus verwachtingen: 'het management gaat mij tevreden maken'. Als deze verwachtingen dan niet uitkomen, bestaat het risico dat de tevredenheid nog verder daalt. Veelal zien we dit bij de vraag: 'Is er voldoende gedaan met de uitkomsten van het vorige onderzoek?' Een goede communicatie kan helpen bij het sturen van de verwachtingen. Zolang je de individuele verwachtingen niet kent, zijn deze echter moeilijk te beïnvloeden.

*Verantwoordelijkheid voor tevredenheid verschuift van medewerker naar management*

MTO wekt de indruk dat de tevredenheid van medewerkers de verantwoordelijkheid is van de organisatie, met name van het management. De medewerker denkt dan gemakkelijk dat hij er zelf niets aan hoeft te doen. Deze passieve houding maakt het

voor het management moeilijk iets goeds te doen en is voor elk individu een obstakel om echt te floreren in het werk.

### Kanttekening 2

De betekenis en waarde van de uitkomsten zijn discutabel

*Onderzoek geen goede afspiegeling van individuele beleving*

Een MTO wekt de indruk een goede basis te zijn voor het verbeteren of op peil houden van de tevredenheid van medewerkers. De waarde van de uitkomsten is echter vaak discutabel, hetgeen discussie binnen de organisatie uitlokt. Hebben alleen tevreden medewerkers het onderzoek ingevuld? Wat zegt een lage respons? Zijn de juiste zaken gemeten? Het is moeilijk om de voornamelijk kwantitatieve analyses goed te interpreteren. Cijfers drukken immers niet de individuele beleving uit c.q. de reden voor een score. Vaak worden de uitkomsten niet herkend en erkend door de individuele betrokkenen (medewerkers, staf, management). Zij zeggen: dat zijn gemiddelden, die uitkomsten hebben geen betrekking op mij; ik herken mij er niet in. En als niemand zich persoonlijk eigenaar voelt van de resultaten, zal er ook niet veel mee gebeuren.



Discutabele uitkomsten MTO:

**'Cijfers drukken niet  
individuele beleving uit.'**

## Zeven bronnen van arbeidsvreugde

| Bronnen                                  | Karakteristieken                                                                                           | Voorbeelden                                                                                                   |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fysiek welbevinden (levensbron)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Goede werkplek</li> <li>■ Gezond en veilig gevoel</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comfortabele werkplek</li> <li>■ Inkomenszekerheid</li> </ul>        |
| Collegialiteit (warmtebron)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbinding met collega's</li> <li>■ Goede samenwerking</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lief en leed delen</li> <li>■ Voor elkaar inspringen</li> </ul>      |
| Waardering en vertrouwen (ruimtebron)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Waardering krijgen</li> <li>■ Ruimte om te handelen</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Complimenten krijgen</li> <li>■ Beslissingen kunnen nemen</li> </ul> |
| Goede prestaties (krachtbron)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Resultaten bereiken</li> <li>■ Competent zijn</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Doelstellingen halen</li> <li>■ Lastige klus klaren</li> </ul>       |
| Groei (energiebron)                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Talenten ontwikkelen</li> <li>■ Anderen helpen groeien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Opleiding volgen</li> <li>■ Coachen</li> </ul>                       |
| Werken met hart en ziel (inspiratiebron) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uitdrukking geven aan wie u bent</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werk doen waar u van houdt</li> </ul>                                |
| Hogere zingeving (lichtbron)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bijdragen aan iets dat groter is dan uzelf</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werk doen dat ertoe doet voor anderen</li> </ul>                     |

### Beoordeling van management in plaats van meting tevredenheid

MTO wordt door medewerkers vaak aangegrepen als een beoordeling van het management en de organisatie. Dit beïnvloedt hun antwoorden (strategisch scoren). Zo komt het veel voor dat mensen best tevreden zijn over hun directe werk(omgeving) maar minder enthousiast over zaken die verder van hen af staan. Hoe weet je wat de achterliggende gedachte was om tot deze scores te komen? Zijn de scores een indicatie dat er iets niet in orde is met betreffend onderwerp, of is het een signaal dat er iets anders niet in de haak is? Is het een momentopname?

### Bepaalde houdbaarheid van meting in een snel veranderende wereld

De doorlooptijd van een onderzoek kan al snel oplopen tot enkele maanden. Het duurt gevoelsmatig lang voordat het onderzoeksrapport op tafel ligt en de conclusies en aanbevelingen zijn verwerkt tot concrete acties. Het duurt nog langer voordat medewerkers resultaten zien en werkelijke verbeteringen.

### Kanttekening 3

Het uitvoeren van een MTO is omslachtig en veel uitkomsten zijn moeilijk te 'behandelen'

#### Uitvoeren van MTO is een aanzienlijke investering, hoe rendabel is die?

De ervaring leert dat een grondig uitgevoerd MTO een significante inspanning vergt van de organisatie. Voorbereiding, uitvoering en vervolgacties vergen van alle betrokkenen al gauw minimaal enkele uren tot meerdere weken (projectleider). Is dat de meest effectieve besteding van uw tijd? Is dat de investering waard?

#### Uitkomsten zijn vaak moeilijk te 'behandelen'

Het topmanagement piekert zich suf wat de betekenis van uitkomsten is. Het is niet eenvoudig om acties in gang te zetten die de medewerkers werkelijk waardevol vinden. Wat doe je met bevindingen als een lage tevredenheid op 'salaris' en 'opleiding', als uit een benchmark met vergelijkbare organisaties blijkt dat het nog niet zo slecht is gesteld? Mensen overtuigen om tevreden te zijn met wat hen geboden wordt?

### Kanttekening 4

De uitwisselingsrelatie tussen organisatie en medewerker wordt eenzijdig belicht

Tussen medewerker en organisatie bestaat een uitwisselingsrelatie. De medewerker zet tijd, energie, kennis, creativiteit en dergelijke in ten behoeve van het realiseren van de organisatie-doelen. De medewerker ontvangt daarvoor van de organisatie onder meer kennis en middelen om goed te kunnen werken en natuurlijk een vergoeding. In een evenwichtige relatie is de waarde-uitwisseling naar beider tevredenheid. Waarde is overigens een persoonlijk en subjectief begrip. Wat voor de ene medewerker waardevol is, kan voor de ander onbelangrijk zijn. Ook iedere organisatie heeft specifieke behoeften. Bovendien veranderen deze behoeften in de loop van de tijd.

### In een MTO wordt slechts één kant van deze uitwisselingsrelatie belicht

Alleen focussen op de tevredenheid van de medewerker is op zijn minst niet verstandig. De (toegevoegde) waarde moet voor beide kanten duidelijk zijn. Je mag als medewerker verwachten naar tevredenheid te kunnen werken en beloond te worden, mits je zelf ook voldoende bijdraagt. Als je wel tevreden bent maar niet goed presteert, ontstaat een scheve situatie, die vroeg of laat tot problemen leidt. Het is wel denkbaar dat de medewerkerbijdrage of 'organisatie-tevredenheid' wordt behandeld in een beoordelingscyclus en dat het MTO apart wordt behandeld. Het is echter niet verstandig om deze twee onlosmakelijk verbonden aspecten los van elkaar te behandelen. Vanuit de relationele interactie is het niet handig om bij de beoordeling de macht aan de organisatie te laten en bij MTO het woord aan de medewerkers. Dat kan een 'machtsspel' worden, een verkapte onderhandeling waarbij ontkend wordt dat dit het werkelijke spel is. Als je niet oppast, raak je dan verzeild in een 'afrekencultuur' in plaats van een productieve wederzijdse arbeidsrelatie.

### Alternatieven

#### Medewerkers werken direct aan eigen tevredenheid (arbeidsvreugde)

De beleving van tevredenheid is sterk individueel bepaald. Als tevredenheid van medewerkers belangrijk is voor een organisatie, nodig medewerkers dan uit om zelf een actieve rol te nemen. Als je mensen vraagt wat hen vreugde (is meer dan tevredenheid!) geeft, en wat hen onvreugde geeft, komen er concrete zaken naar voren. Deze zijn overigens heel persoonlijk en kunnen verschillend zijn. Als je dit groepsgewijs bespreekt, ontstaat er een zinvol proces: mensen leren elkaar op een andere, intensere manier kennen. Dit verbetert de onderlinge relaties. Begin bij het individu en kijk daarna naar het team, de afdeling en het organisatieonder-

## Praktijkvoorbeeld Isala Klinieken

### Eigen verantwoordelijkheid

Doelstelling van het Hoofd Zorgteam was: 'Ik wil mijn medewerkers het inzicht geven dat zij zelf verantwoordelijk (kunnen) zijn voor het leveren van goede prestaties en het hebben van plezier in het werken op een specialistische afdeling in de Isala Klinieken.' Een hoge ambitie. Eigen verantwoordelijkheid houdt verband met waardering en vertrouwen. De patiënt verwacht van ons specialisme goede prestaties. Daarvoor is groei noodzakelijk.

### Methode

Er is bewust gekozen om niet een uitgebreid MTO uit te voeren. De ervaring hiermee was niet positief: een lage respons, te uitgebreide vragenlijsten, moeilijk te interpreteren resultaten, te lange doorlooptijd en geen concrete aanbevelingen. In de methode 'de zeven bronnen van arbeidsvreugde' werd de oplossing voor bovenstaande vraagstelling gevonden.

### Workshops

Alle medewerkers hebben deelgenomen aan de workshop 'werken met plezier en goed presteren'. Hierin was alle ruimte voor een open gesprek tussen de medewerkers en het hoofd zorgteam. Doordat iedereen vanuit individueel perspectief een actieve bijdrage heeft gehad in de workshop is er veel draagvlak ontstaan voor de resultaten. In de workshop werd als nulmeting een korte vragenlijst ingevuld (respons 100%), waarvan twee weken later de resultaten al bekend waren. Doordat het hoofd zorgteam en de P&O-adviseur in beide workshops actief betrokken zijn, konden de resultaten veel makkelijker geïnterpreteerd worden.

### Resultaat

De belangrijkste conclusie is dat er veel arbeidsvreugde is. Collegialiteit is erg belangrijk en wordt het meest ervaren. Toch hoeven de medewerkers er niet meer van. Groei wordt het minst ervaren. Hoewel medewerkers groei minder belangrijk vinden, willen ze er toch wel meer van. Tot slot willen medewerkers willen meer waardering en vertrouwen. Het advies was om vast te houden wat er al was. Verder om aandacht te geven aan en te investeren in groei en in waardering en vertrouwen. De ambitie van het hoofd zorgteam werd gedeeld door de medewerkers. Zij herkenden zich direct in de resultaten.

### Eigen initiatief

Medewerkers hebben na afloop van de workshop al persoonlijk initiatieven genomen. Tevens zijn er volop ideeën en acties bedacht om direct mee aan de slag te kunnen. Dat gaf energie. Er is een klussenlijst met eigenaren gekomen: de afdeling opruimen en schilderen, visie van de afdeling in beeld brengen, samenwerking met de afdeling fysiotherapie, ruimte creëren voor de overdracht en een oefencentrum opzetten. Vannuit kwaliteitsoogpunt is de cirkel rond, er is gemeten, de resultaten zijn besproken en er zijn en worden acties genomen gericht op verbetering. In de initiële NIAZ-accreditatie (kwaliteitskeurmerk voor ziekenhuizen) is de methode als zeer goed bruikbaar en toepasbaar gevonden voor het werken aan medewerkertevredenheid.

deel. Zo verzamel je veel informatie, ontstaat er interactie en is het meteen duidelijk wat op welk niveau aandacht behoef.

De zeven bronnen van arbeidsvreugde (zie eerder in dit nummer het artikel van Kees Kouwenhoven) blijken in de praktijk een uitstekende 'taal' te zijn voor mensen om over hun werkbeleving te praten en daar acties aan te verbinden. In de praktijk blijkt 70% van de acties op individueel en teamniveau te kunnen worden uitgevoerd. Mensen gaan direct met hun ideeën aan de slag. De top van de organisatie krijgt alleen de thema's die daar ook thuis horen. Dat is goedkoop en effectief.

Door met elkaar in gesprek te gaan ontwikkelt de relatie tussen medewerkers en management zich, een cruciale voorwaarde om te kunnen veranderen. Zonder verbinding geen verandering. Mensen ervaren hoe het is om als individu en als afdeling werkzaam te zijn en samen een fijne, werkbare en succesvolle organisatie te creëren. De doelstellingen blijken meer overeenstemming te hebben dan vermoed: prestaties, groei, enthousiasme en teamspirit maken veel mogelijk. Ter illustratie volgt een mooi voorbeeld uit de praktijk.

### Inzichten, ervaringen en waarschuwingen

- Tevredenheid wordt zéér individueel bepaald en beleefd. Het is dus logisch om te beginnen met het individu en van daaruit verder te werken. MTO abstraheert naar grote gehelen, verwijderd daarmee van de 'basis' en heeft verminderde invloed op de beleving.
- Mensen kunnen zelf goed aangeven wat hen drijft en wat hen belemmert, en ze kunnen daar ook zelf invloed op uitoefenen. Dat hoeft niet van 'boven' te komen.
- Mensen komen met oplossingen die werken in de praktijk (geen theoretische modellen), die het werk beter en eenvoudiger maken, en vaak nog goedkoper ook.
- Aangezien mensen zelf deze oplossingen bedenken, is er grote acceptatie en weinig weerstand. Als medewerkers zich daadwerkelijk committeren aan de doelen, is de kans op het bereiken ervan groot.
- Goede begeleiding van het proces is belangrijk: zorgen dat mensen concreet worden, eigen verantwoordelijkheid nemen, acties nemen waar nodig. Dit is een doorlopend en oneindig proces. Managers die sturen op eigen verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap doen dat in brede zin, dus ook voor arbeidsvreugde.
- Een raamwerk met woorden en taal (de zeven bronnen van arbeidsvreugde), die mensen helpen om concreet te worden is een essentiële succesfactor. Een nieuwe taal moet je leren spreken en blijven spreken om het onder de knie te houden.
- Ruimte bieden binnen de organisatie om dit soort verbeterinitiatieven gestalte te geven in de vorm van tijd, begeleiding en middelen.
- Organisatiebreed draagvlak is niet noodzakelijk. Ook lokale initiatieven leveren veel op.
- Creëer een cultuur van eigen verantwoordelijkheid waardoor meer vreugde en tevredenheid wordt ontwikkeld.
- Zorg dat managers de vaardigheid hebben (ontwikkelen) om op een open manier met hun medewerkers in dialoog te gaan, waarbij ze ook goed moeten kunnen omgaan met kritiek op henzelf, goed feedback kunnen geven, kunnen omgaan met 'slachtoffergedrag' en een groepsproces kunnen leiden.

Deze aanpak heeft zich in de praktijk bewezen en biedt een aantrekkelijk alternatief voor het MTO.

**Hans Uijen is zelfstandig organisatieadviseur en houdt zich bezig met het thema arbeidsvreugde.**  
HansUijen@wanadoo.nl