

Overdaad schaadt, ook in HRM

Met meer opleiding meer mobiliteit onder werknemers stimuleren? Dit klinkt logisch, maar het kan ook te veel van het goede zijn. Over het 'Too Much of a Good Thing'-effect in HRM.

Tekst Luc Dorenbosch

Mocht u deze zomer naar Italië gaan en Florence bezoeken dan waarschuw ik alvast: het kan er te mooi zijn. De overdaad aan schoonheid en kunst in deze stad kan zelfs lichamelijke en psychische klachten veroorzaken. Dit heet het Stendhal-syndroom, naar de Franse schrijver Stendhal die deze ervaring van ziekmakende schoonheid voor het eerst beschreef. De psychiater Magherini bestudeerde eind vorige eeuw ruim honderd mensen die deze symptomen vertoonden. Ze kwam tot de conclusie dat Florence een te hoge concentratie kunst kent, die vooral gevoelige mensen met onverwerkte emoties kan raken als een mokerslag. De Florentijnse esthetiek en weldaad is 'too much of a good thing' (TMGT). Ook in het HRM-veld zie je TMGT-effecten, wanneer op het eerste gezicht mooie initiatieven en goedbedoelde investeringen uiteindelijk averechts uitpakken. Recent onderzoek onder leiding van Bas van der Klaauw naar de effectiviteit van verschillende re-integratieinstrumenten toont dit treffend. De onderzoekers concludeerden

dat wanneer het verwerken van de aanvraag voor een bijstandsuitkering een paar weken werd vertraagd door middel van het instellen van een zoekperiode waarin men nog moest solliciteren, dit op de langere termijn leidt tot minder instroom in de bijstand. Een ander voorbeeld: de veel bejubelde effecten van sollicitatietrainingen blijken sterk tegen te vallen. Deze trainingen hebben zelfs een dempend effect op de uitstroom uit de bijstand. Conclusie: even niets doen werkt soms beter dan meteen iets ogenschijnlijk goeds willen doen: TMGT.

Meer is minder

Het probleem zit 'm in de aanname dat je met trainingen en opleidingen meer mobiliteit op de arbeidsmarkt kan creëren. De sectorplannen voor de grote pot Asscher-gelden staan bol van die aannames. Hoe meer kennis en vaardigheden je erin pompt, hoe groter de arbeidsmarktkansen?

Er zijn echter een paar argumenten die deze aanname tegenspreken. HRM-onder-

zoek toont herhaaldelijk aan dat trainingen inderdaad effecten hebben, maar dan vooral dat men bij een organisatie wil blijven. Aan de ene kant vanwege het zogeheten psychologische reciprociteits-principe: als er in ze geïnvesteerd wordt, voelen mensen zich vaak moreel verplicht de investering terug te betalen door voor de organisatie te blijven werken.

Aan de andere kant geldt dat investeringen werknemers meer waard maken in de organisatie. Dus blijven ze voor een deel wachten op nieuwe kansen dicht bij de baan die ze hebben. TMGT dus weer. Voor de talentvolle werknemers die organisaties niet graag kwijt willen, kunnen trainingen en opleidingen ook het omgekeerde effect hebben. Talentenprogramma's maken de toch al arbeidsmarktbewuste talenten duidelijk dat ze van waarde zijn. Ook als HR niets zou doen, zouden ze eerder weggaan dan de gemiddelde werknemer. Een talentenprogramma is dan TMGT; jonge talenten zien nog eerder hun kans schoon om voor een beter alternatief te kiezen. Zelden worden deze programma's op hun TMGT-gehalte geëvalueerd.

Gezond ongenoegen

Grant en Schwartz beschrijven in een artikel uit 2011 zeer gedegen waarom TMGT-effecten ontstaan. Een interessante studie die wordt aangehaald onderzoekt de relatie tussen levensgeluk en het inkomen over een periode van vijf tot tien jaar. Als je inkomen zou vertalen naar carrièresucces, dan neemt de stijging in succes over een langere periode af naarmate het levensgeluk groter wordt: TMGT. Deze zogenaamde curvi-lineaire relatie werd onderzocht en gevonden in zowel het Verenigd Koninkrijk, Australië en Duitsland. Hiermee kunnen in enige mate culturele en institutionele verklaringen worden uitgesloten.

Er worden twee verklaringen gegeven. De ene is dat gelukkige werknemers gewoon minder prioriteit geven aan succes en het vooral goed willen hebben. De andere verklaring is dat carrièresucces en prestatie gebaat zijn bij een soort 'gezond ongenoegen', wat werknemers motiveert nieuwe doelen te stellen en zichzelf verder te ontwikkelen. Te gelukkig zijn, is dan gezapig zijn en geen prikkel meer voelen

Carrièresucces en prestaties lijken gebaat bij een soort 'gezond ongenoegen'

jezelf te verbeteren. Een soortgelijk curvi-lineair effect wordt gevonden tussen zelfvertrouwen en prestaties. Ook hier biedt het hebben van 'gezonde zelftwijfel' waarbij eigen prestaties kritisch worden bekeken, een verklaring voor het beter presteren van zelftwijfelaars ten opzichte van werknemers die blaken van zelfvertrouwen.

Vitaminemodel

Om enige houvast te bieden bij de juiste dosering van zaken in het werk, introduceerde Peter Warr een vitaminemodel. Zijn vergelijking volgt de medische effecten van vitamines op gezondheid. Hij maakt een onderscheid tussen vitamine C en E die in de basis belangrijk zijn, maar bij een hoge dosering geen additioneel gezondheidseffect meer laten zien en vitamine A en D die juist giftig worden bij hoge inname. Bij deze zogeheten AD-zaken gaat het om te veel autonomie in het werk, te veel uitdagingen, te veel taakvariatie, te veel duidelijkheid, te veel sociale contacten die voorbij het optimum, de gezondheid van werknemers schaden: TMGT. De zogenaamde vitamine C- en E-effecten worden verwacht van bijvoorbeeld salaris, carrièreperspectief, rechtvaardigheid, werkplekveiligheid. Hier levert een teveel niets extra's op, maar is

het ook niet schadelijk voor werknemer welzijn. Althans zo luidt de theorie, want goede empirische studies naar het vitaminemodel zijn nog steeds schaars. Toch zetten juist de vitamines C en E aan het denken. Op een bepaald punt voegen investeringen gewoonweg niets meer toe aan het effect: alle extra inspanningen worden te veel van hetzelfde. Op gezondheid hebben de HRM-praktijken dan geen additioneel effect meer, maar de financiële verspilling die met overinvesteringen gepaard gaat, is wel prominent. Onderzoek van Fred Morgeson en collega's toonde bijvoorbeeld dat een transformatie naar een organisatie met semi-autonome teams niets extra oplevert wanneer andere HRM-activiteiten rondom training, beloning, feedback en duidelijke communicatielijnen in de ogen van werknemers in orde zijn. TMGT, want de beslissing om als organisatie naar een teamstructuur te gaan is geen goedkope. Sommige HRM-activiteiten zijn substituten van elkaar. Dus mocht er bij een evaluatie van een nieuw programma blijken dat er geen effect is, dan kan dat ook liggen aan het feit dat iets dat minder zichtbaar en geoormd is, al prima werkt.

Omslagpunten

TMGT-vraagstukken zijn voor HRM dus heel normaal, maar vaak moeilijk te managen. Het vereist een goede kijk op omslagpunten. Bijvoorbeeld: wat is het optimum van het aantal werknemers in een flexibele schil? Bij welk percentage worden werknemers in de kern extra belast of gehinderd in de effectiviteit van hun werk? Na hoeveel jaar in dezelfde functie treedt een verslechtering op in prestaties en doorgroeikansen? De antwoorden zitten deels in de historische data van de eigen organisatie. Het begint met TMGT's durven bevroeden. Wanneer het enthousiasme over nieuwe plannen hoog oploopt, dan is dat een mooi moment om te denken: TMGT? Om Florentijnse toestanden te voorkomen.



Dr. Luc Dorenbosch
is onderzoeker/
baaningenieur bij
TNO Arbeid.