

Je baas als aanleiding voor de zoektocht naar ander werk

Een onderzoek naar de relatie tussen baasgedrag en loyaleit van medewerkers

Met de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de 'war for talents' is het voor organisaties niet gemakkelijk om nieuwe werknemers te vinden. Het binden van werknemers aan de organisatie blijkt echter ook steeds minder evident, waardoor het voor organisaties belangrijker is om te weten hoe ze kunnen voorkomen dat hun werknemers ander werk gaan zoeken. Er bestaat een lange historie aan onderzoek naar factoren die de intentie van werknemers om ander werk te zoeken beïnvloeden en daaruit blijkt dat onder andere de rol van de baas wel eens groot zou kunnen zijn. Vlerick Leuven Gent Management School trachtte te achterhalen wat bazen aan hun gedrag kunnen doen om hun werknemers te behouden.

De huidige Vlaamse arbeidsmarkt is krappere dan ooit en met de nakende vergrijzing is de kans groot dat dit de komende jaren enkel nog maar erger wordt. In de beleidsbrief werk heeft minister Frank Vandenbroucke aangegeven dat het aantal werkzoekenden per openstaande vacature in 2006 ten opzichte van 2005 was gedaald van 5,4 tot 3,4 (tegenover 29,6 in Wallonië). De tijd om een via de VDAB bekend gemaakte vacature te vullen was tegelijkertijd gestegen van 43 dagen in 2005 tot 46 dagen in 2006. Op langere termijn worden er nog meer problemen verwacht daar volgens schattingen er tegen 2025 bijna 200 000 personen op beroepsactieve leeftijd minder zullen zijn dan nu. Voor organisaties wordt het daardoor niet alleen moeilijker om nieuwe, geschikte werknemers te vinden, maar ook duurder. De kosten die het gehele proces van een werknemer die de organisatie verlaat en het vinden en inwerken van een goede vervanger met zich meebrengt, bedragen volgens een Amerikaanse stu-

die rond de 50% van het jaarsalaris voor de desbetreffende functie (Towers Perrin, 2005). In hoeverre deze kosten even hoog zijn voor Vlaamse werkgevers is niet bekend, maar veel kostenposten (zoals het verlies van kennis en ervaring, de publicatie van vacatures, het houden van interviews en het inwerken van de nieuwe werknemer) zijn dezelfde voor Vlaamse werkgevers. Zodoende is het duidelijk dat het voor Vlaamse werkgevers steeds belangrijker wordt om een zoektocht naar nieuwe werknemers te voorkomen.

Er heeft al veel onderzoek plaatsgevonden naar de manier waarop werkgevers kunnen voorkomen dat werknemers op eigen initiatief weggaan, waarbij vaak werd gefocust op factoren die gerelateerd zijn aan de neiging van werknemers om ander werk te zoeken (bijvoorbeeld Deckop et al., 2006). Zo blijkt de neiging om ander werk te zoeken negatief samen te hangen met cognitieve eigenschappen zoals positieve identificatie met de organisatie, betrokkenheid en jobtevredenheid (bijvoorbeeld Carmeli en Weisberg, 2006), maar ook met meer externe factoren zoals baasgedrag. Onderzoek van Firth et al. (2004) onder 173 Australische verkopers toonde bijvoorbeeld aan dat de mate waarin werknemers het idee hebben dat hun baas hen steunt negatief gerelateerd is aan de neiging om ander werk te zoeken. Firth gaf echter aan dat er meer onderzoek nodig is naar welk gedrag van bazen de neiging van werknemers om ander werk te zoeken

beïnvloedt. In onze studie gaan wij dieper in op de manier waarop meer algemene en wetenschappelijk gevestigde typen van baasgedrag gerelateerd zijn aan de neiging om ander werk te zoeken.

Baasgedrag

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar verscheidene typen baasgedrag (transactueel leiderschap, leader-member exchange), maar een type dat recentelijk meer onder de aandacht is gekomen, is (intrinsiek) motiverend leiderschap (Arnold et al., 2000; Srivastava et al., 2006). Intrinsiek motiverend leiderschap is de laatste tijd belangrijker geworden doordat de hiërarchische organisaties van vroeger steeds meer plaats maken voor zelfsturende teams. In traditionele organisaties zijn werknemers verantwoordelijk voor het uitvoeren van de individuele taak die ze van hun baas kregen opgelegd, terwijl in huidige organisaties werknemers veel meer samenwerken in teams en ze vaker zelf beslissingen nemen. Zodoende is het voor bazen tegenwoordig steeds belangrijker om condities te creëren waarin werknemers minder machteloosheid (bijvoorbeeld door bureaucratie) en meer bekwaamheid en controle ervaren zodat werknemers zoveel mogelijk zelfstandig kunnen werken. Intrinsieke motivatie speelt daarin een belangrijke rol daar dat het type motivatie is dat de werknemer in staat stelt om zelfstandig te blijven functioneren.

Vier typen baasgedrag die Arnold et al. (2000) in hun onderzoek hebben geïdentificeerd als aspecten van intrinsiek motiverend leiderschap zijn participatie stimuleren, coachen, informeren en betrokkenheid tonen. *Participatie stimuleren* refereert aan het betrekken van werknemers in beslissingen en het luisteren naar en gebruiken van de informatie en ideeën die werknemers op tafel leggen. *Coachen* omvat alle gedragingen die werknemers in staat stellen om zelfstandig te kunnen functioneren. *Informeren* verwijst naar het uitleggen van informatie over de achtergrond en de koers van de organisatie. Onder *betrokkenheid tonen* valt een scala aan gedragingen die een interesse in het welzijn van de werknemers aantonen.

In onze studie hebben we gekeken naar de relatie tussen deze typen baasgedrag en de neiging van werknemers om ander werk te zoeken. Daarnaast

hebben we ook een aantal aspecten van performance management systemen in het onderzoek meegenomen die meer concreet het gedrag van bazen aantonen. In een performance management systeem staat omschreven hoe bazen de prestaties van werknemers dienen te managen. Het systeem omschrijft bijvoorbeeld hoeveel formele functioneringsgesprekken er per jaar dienen te zijn en hoe lang die gesprekken ongeveer dienen te duren (Armstrong & Baron, 2005). Daar formele functioneringsgesprekken goede mogelijkheden zijn om de werknemer te informeren en om betrokkenheid te tonen, verwachten we dat de frequentie en lengte van functioneringsgesprekken gerelateerd zijn aan intrinsiek motiverend leiderschap en zodoende ook aan de neiging van werknemers om ander werk te zoeken. Naast de frequentie en lengte van formele functioneringsgesprekken hebben we ook de frequentie van informele functioneringsgesprekken (zoals een praatje op de gang) en de gespreksfocus meegenomen in de analyses. De gespreksfocus verwijst naar de mate waarin de formele en informele functioneringsgesprekken vooral gericht is op resultaten of dat het meer gericht is op de ontwikkeling van de werknemer (Dewettinck, 2008). Het is onze verwachting dat meer ontwikkelingsgerichte gesprekken gerelateerd zijn aan intrinsiek motiverend leiderschap doordat het de werknemer helpt om zelfstandig te kunnen functioneren.

Methodologie

Via een online vragenlijst bevroegen we 5 777 Belgische werknemers naar de mate waarin hun baas motiverend leidt, de bovengenoemde aspecten van het performance management systeem en naar hun neiging om ander werk te zoeken.

Het stimuleren van participatie werd gemeten op een 5-punt Likert-schaal door vijf items (Cronbach's $\alpha = .93$) waaronder "mijn baas moedigt me aan om ideeën en suggesties naar voren te brengen".

De mate van coachen werd gemeten op een 5-punt Likert-schaal door twaalf items ($\alpha = .95$) waaronder "mijn baas leert me hoe zelf mijn problemen op te lossen".

De mate van informeren werd gemeten op een 5-punt Likert-schaal door zes items ($\alpha = .94$) waaron-

der “mijn baas geeft verduidelijking bij de rol die ons team binnen de organisatie vervult”.

Het tonen van betrokkenheid tonen werd gemeten op een 5-punt Likert-schaal door negen items ($\alpha = .94$) waaronder “mijn baas weet welk werk ik uitvoer”.

Gespreksfocus werd gemeten door drie binaire items waarbij de respondenten op een 5-punt Likert-schaal moesten aangeven of de nadruk van de gesprekken meer ligt op een bepaalde kant van twee uitersten (bijvoorbeeld ‘wat ik moet doen’ ten opzichte van ‘hoe ik dingen doe’) of dat er tijdens de gesprekken wordt gebalanceerd tussen die twee mogelijke benaderingen.

De neiging om ander werk te zoeken werd gemeten door het item “als ik de kans had om elders een job te zoeken, dan zou ik dat doen”.

Van alle respondenten was 55% een vrouw en was 67% Nederlandstalig. De gemiddelde leeftijd was 33,5 jaar, maar ruim 10% was ouder dan vijftig jaar. Daarmee beschikte de steekproef over een goede variëteit. Wel bleek dat de steekproef uit relatief hoger opgeleiden bestond en weinig arbeiders telde. Zodoende zijn de bevindingen hoofdzakelijk representatief voor administratieve en professionele werknemers en voor managers, maar minder voor arbeiders.

Bevindingen

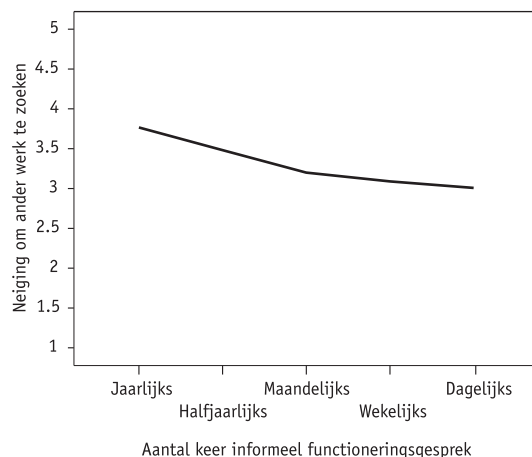
De verschillende typen motiverend leiderschap waren onderling sterk aan elkaar gerelateerd. Daardoor kan het zijn dat wat in eerste instantie wordt gezien als een significante relatie tussen een bepaalde dimensie van motiverend leiderschap en de neiging om ander werk te vinden eigenlijk volledig verklaard kan worden door een andere dimensie. Zodoende hebben we gekeken naar de partiële correlaties, welke de correlaties zijn die corrigeren voor een dergelijke samenhang tussen de verschillende typen van motiverend leiderschap. Daaruit bleek dat de neiging om ander werk te zoeken negatief gerelateerd is aan betrokkenheid tonen, coachen en informeren (respectievelijk $r = -.13, p < .01$; $r = -.07, p < .01$ en $r = -.03, p < .05$) en geen significant positieve of negatieve relatie heeft met het

stimuleren van participatie. Gezamenlijk verklaarden deze vier typen van motiverend leiderschap 17% van de variantie in de neiging om ander werk te zoeken in dit model.

Coachen ($r = .09$) en informeren ($r = .08$) bleken positief gerelateerd te zijn aan het aantal formele functioneringsgesprekken, welke op hun beurt weer negatief gerelateerd bleken te zijn aan de neiging om ander werk te zoeken ($r = -.08$). Positieve relaties bleken te bestaan tussen de lengte van formele functioneringsgesprekken en coachen, informeren en participatie stimuleren, maar de lengte van formele functioneringsgesprekken was negatief gerelateerd aan betrokkenheid tonen ($r = -.07$). Verder bleek de lengte van formele functioneringsgesprekken negatief gerelateerd te zijn aan de neiging om ander werk te zoeken. Het aantal informele functioneringsgesprekken bleek positief samen te hangen met participatie stimuleren, coachen en betrokkenheid tonen, terwijl er geen verband werd gevonden met informeren. Zoals figuur 1 weergeeft vonden we een relatief sterk negatieve relatie tussen het aantal informele functioneringsgesprekken en de neiging om ander werk te zoeken ($r = -.21$).

Figuur 1.

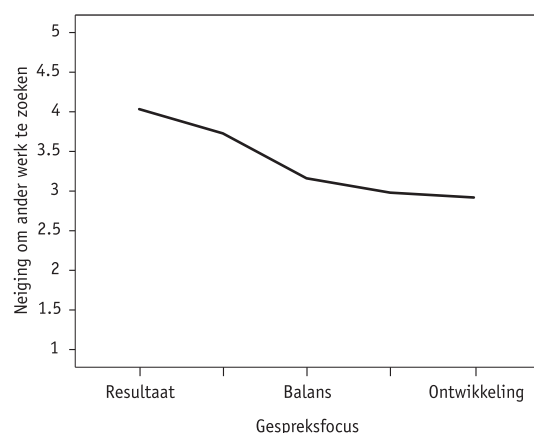
De relatie tussen het aantal informele functioneringsgesprekken en de neiging om ander werk te zoeken



Een positief verband werd gevonden tussen een grotere nadruk tijdens functioneringsgesprekken op persoonlijke ontwikkeling dan op resultaten en

betrokkenheid tonen ($r = .21, p < .01$), coachen ($r = .09, p < .01$) en stimulatie van participatie ($r = .03, p < .05$). Er was een relatief sterk negatieve relatie ($r = -.29$) tussen een grotere nadruk tijdens functioneringsgesprekken op persoonlijke ontwikkeling en de neiging om ander werk te zoeken (zie figuur 2).

Figuur 2.
De relatie tussen de gespreksfocus en de neiging om ander werk te zoeken



Conclusies en implicaties

De algemene conclusie die we op basis van deze bevindingen kunnen maken, is dat bazen de neiging van hun werknemers om ander werk te zoeken, kunnen beïnvloeden. De resultaten geven aan dat er een negatief verband bestaat tussen intrinsiek motiverend leiderschap en de neiging van werknemers om ander werk te zoeken. Van de vier typen intrinsiek motiverend leiderschap bleken met name het tonen van betrokkenheid en het coachen een grote rol te spelen.

De neiging om ander werk te zoeken bleek ook negatief gerelateerd te zijn aan het aantal en de lengte van formele functioneringsgesprekken. Opvallend genoeg was betrokkenheid tonen niet gerelateerd aan het aantal formele functioneringsgesprekken en bestond er zelfs een negatief verband tussen betrokkenheid tonen en de lengte van formele functioneringsgesprekken. Mogelijk betekent dit dat te

lange functioneringsgesprekken niet goed zijn omdat er dan bijvoorbeeld eerder sprake kan zijn van een conflict dat uitgesproken dient te worden of omdat er teveel te bespreken valt omdat er al te lang niet met elkaar gesproken is, maar meer onderzoek is nodig om hier een uitspraak over te kunnen doen.

Het aantal informele functioneringsgesprekken en een grotere nadruk tijdens functioneringsgesprekken op persoonlijke ontwikkeling dan op resultaten bleken relatief sterk negatief samen te hangen met de neiging om ander werk te zoeken. Dit kan deels worden verklaard doordat zowel het aantal informele functioneringsgesprekken en een grotere nadruk op ontwikkeling sterk gerelateerd waren aan coachen en vooral aan het tonen van betrokkenheid.

Betrokkenheid tonen en coachen zijn dus twee aspecten die een grote rol spelen in de keuze van werknemers om wel of geen ander werk te gaan zoeken. Werkgevers die willen voorkomen dat ze regelmatig de arbeidsmarkt moeten afspeuren doen er dus goed aan om hun bazen vooral deze vormen van baasgedrag aan te leren. Concreet kan dergelijk baasgedrag bestaan uit een grote mate van informeel contact met de werknemers en uit een focus op de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer, eerder dan op de resultaten tijdens de gesprekken. Daarnaast blijken meer en langere formele functioneringsgesprekken ook geassocieerd te worden met coachend baasgedrag.

Doordat we in dit onderzoek enkel gebruik hebben gemaakt van correlaties kunnen er geen conclusies aangaande causaliteit worden getrokken. Longitudinaal onderzoek is daarvoor nodig. Middels longitudinaal onderzoek zou ook kunnen worden onderzocht in hoeverre werknemers die neigen te stoppen met werken ook daadwerkelijk stoppen met werken. Al wordt de intentie om ander werk te zoeken gezien als de meest directe voorspeller van de daadwerkelijke zoektocht naar ander werk (Firth et al., 2004), dergelijk longitudinaal onderzoek zal nodig zijn om exact vast te kunnen stellen in hoeverre intrinsiek motiverend leiderschap ertoe kan bijdragen dat werkgevers minder vaak de arbeidsmarkt hoeven af te speuren. De resultaten van dit onderzoek geven volgens ons echter al een voldoende signaal af richting werkge-

vers om werk te maken van het verhogen van het intrinsiek motiverend leiderschap van hun bazen.

Hans van Dijk
Koen Dewettinck
HRM Centre
Vlerick Leuven Gent Management School

Bibliografie

- Armstrong, M. & Baron, A. 2005. *Managing performance: Performance management in action*. London: CIPD.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. 2000. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, (21): 249-269.
- Carmeli, A. & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, (9): 191-206.
- Deckop, J.R., Konrad, A.M., Perlmutter, F.D. & Freely, J.L. 2006. The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, (45): 539-559.
- Dewettinck, K. 2008. Employee performance management systems in Belgian organisations: Purpose, contextual dependence and effectiveness. *European Journal of International Management*, 2(2): 192-207.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K.A. & Loquet, C. 2004. How can managers reduce employee intention to quite? *Journal of Managerial Psychology*, (19): 170-187.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. & Locke, E.A. 2006. Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, (49): 1239-1251.
- Towers Perrin. 2005. *The business case for workers age 50+: Planning for tomorrow's talent needs in today's competitive environment*. Gedownload op 14 juni 2008 van <http://assets.aarp.org/>.
- Vandenbroucke, F. 2008. *Beleidsbrief werk 2008: De paradox van de schaarste*. Gedownload op 20 juni 2008 van <http://docs.vlaanderen.be/>.