

Engagement op het werk in goede banen geleid...

Twee maal op rij werd in Vlaanderen op grote schaal een Engagement Study (2007 en 2008) uitgevoerd. Centraal hierbij stond het concept van 'engaged performance'. Dit concept kent zijn roots in de consultancywereld. Hay Group (2001) gebruikt het om te verwijzen naar het stimuleren van het enthousiasme of de bevologenheid van werknemers voor hun job en het sturen van dit enthousiasme in de richting van succes voor de organisatie. Met deze onderzoeksfocus op engagement beoogden de initiatiefnemers aan te sluiten bij die onderzoekers, maar ook die praktijkmensen die resoluut kiezen voor een positieve benadering van werknemersgedrag.¹

Positief werknemersgedrag

In de internationale literatuur (Bakker & Schaufeli, 2008; Cameron, Dutton & Quinn, 2003) kristalliseren zich in dit verband twee benaderingen uit: POB wat staat voor *Positive Organizational Behavior* en POS wat staat voor *Positive Organizational Scholarship*. Beide benaderingen vertrekken vanuit de aandacht voor de positieve dynamiek, de positieve krachten en het positieve potentieel van menselijk kapitaal; POB doet dit vooral vanuit een individuele insteek, POS vooral vanuit een organisatorische belangstelling.

De recente onderzoeksfocus op werkengagement kan hierin worden geplaatst. De omslag van een negatieve naar een positieve conceptualisering is binnen deze onderzoekslijn immers bijzonder typerend. Werkengagement wordt er vaak als een tegenovergestelde beleving van burnout geconceptualiseerd. Maslach & Leiter (1997) definiëren enga-

gement als een samenspel van energie (in plaats van uitputting), betrokkenheid (in plaats van distantie) en competentie (in plaats van gebrek aan werkbekwaamheid). Schaufeli & Bakker (2001) spreken over 'bevologenheid'. Ook zij maken een onderscheid tussen drie aspecten: vitaliteit (beschikken over grote veerkracht en doorzettingsvermogen), toewijding (sterke betrokkenheid bij het werk) en absorptie (volledig in het werk kunnen opgaan). In beide definities wordt engagement beschouwd als *state*. Het concept engagement wordt met andere woorden van

een zelfde orde beschouwd als de concepten 'commitment' of 'empowerment'. Kenmerkend is dat ze voor verandering vatbaar zijn en door contextfactoren (waaronder HR beleid) beïnvloedbaar en ontwikkelaar zijn (Macey & Schneider, 2008). Met onze Engagement Studies wilden wij te weten komen welke factoren effectief impact hebben op engagement. Waaraan kan vanuit HR- en ruimer managementperspectief gesleuteld worden om engagement op het werk in goede banen te leiden?

Wat als loon niet werkt?

De Engagement Study 2007 werd gevoerd onder de titel 'Wat als loon niet werkt?'. De bedoeling was om een grootschalig onderzoek te verrichten naar engagement- en retentiefactoren bij Vlaamse werknemers. Het onderscheid tussen engagement- en retentiefactoren steunt op analogie met het onderscheid

tussen motivatie- en hygiënefactoren in het werk van Fredrick Herzberg. Herzberg e.a. (1959) maakten duidelijk dat voldoende aandacht voor hygiënefactoren zoals salaris, baan zekerheid en werkomstandigheden ontevredenheid voorkomt. Deze aandacht zorgt er evenwel niet voor dat werknemers een positieve werkhouding ontwikkelen of bereid zijn om extra inspanningen te verrichten. Hiervoor zijn motiefactoren nodig zoals erkenning, persoonlijke groei en verantwoordelijkheid. Klopt deze premisse, ongeveer vijftig jaar na datum, nog steeds?

Om op deze vraag een antwoord te bieden werden zes potentiële engagements- en retentiefactoren onderscheiden: (1) kwaliteit van het werk, (2) work life balance, (3) inspiratie en waarden, (4) werkomgeving, (5) ontwikkelingsperspectieven en (6) beloning. Deze factoren zijn gebaseerd op het 'Engaged Performance Model' van Hay Group (2001). We verwachten dat geëngageerde werknemers een ander profiel aannemen ten aanzien van deze factoren in vergelijking met de niet-geëngageerde werknemers. Idem dito voor de werknemers met versus zonder verloopintentie.

Een vragenlijst gesteund op de operationalisering van deze factoren werd begin 2007 in Vlaanderen verspreid via diverse online kanalen (Jobat, VDAB, De Standaard Online, ...). Deze brede verspreiding leverde uiteindelijk 5 262 ingevulde vragenlijsten op. Een hoge respons, die bovendien voldoende gevarieerd was naar geslacht (57% man, 43% vrouw), leeftijd (41% < 34 jaar, 52% 35-54 jaar, 8% > 54 jaar), opleiding (22% secundair onderwijs, 42% HOBU, 36% universitair) en functieniveau (40% uitvoerend bediende, 41% middenkader of professional, 13% directie of hoger kader, 6% arbeiders). Uit deze ruime bevraging blijkt dat 55% van de respondenten zegt méér te geven dan van hen wordt verwacht. 42% doet wat van hen verwacht wordt zonder meer en een kleine minderheid geeft aan louter het noodzakelijk minimum te doen. In de verdere analyses worden de twee laatste categorieën aangeduid als 'non-engaged', de eerste categorie als 'engaged'.

Wanneer we engagement uitsplitsen naar achtergrondkenmerken dan blijkt dat significant meer mannen (57,1%) dan vrouwen (45,2%) behoren tot de engaged werknemers, de leeftijdscategorieën boven de 35 jaar (57,3% 35-54 jaar en 57,4% > 54 jaar) significant beter scoren dan de jongste leeftijdsgroep (51,1% < 34 jaar), voltijds werkenden (56,1%) beter dan de deeltijds werkenden (45,2%), arbeiders (37,7%) en uitvoerend bedienden (44,6%)

significant lager scoren dan professionals/middenkaders (60,1%) en de hogere kaders (77,8%). Vooral deze laatste waarneming is interessant. Engagement anno 2007 is blijkbaar vooral zaak van de hogere profielen. De lagere operationele profielen scoren vergelijkenderwijs zeer laag. Wanneer we werkgagement vervolgens relateren aan verloop, dan zien we dat in de groep respondenten zonder verloopintentie, het aandeel geëngageerden relatief hoger ligt; 63% versus 49% bij diegenen met vertrekintentie. Zij die getuigen van werkgagement hebben dus relatief minder neiging om van job te veranderen.

Hefbomen voor retentie en engagement

Hoe typeert de groep 'engaged' zich verder in vergelijking met de groep 'non-engaged'? Beschouwen we de resultaten van de logistische regressieanalyses (zie tabel 1), dan valt op dat engagement in eerste instantie samen gaat met de vraag naar interessant, uitdagend en autonoom werk. Een mooie replicatie, zo kan worden gesteld, van het model van Herzberg. Intrinsieke drijfveren zorgen voor engagement en gedrevenheid. Daarnaast vindt men een goede, efficiënte en waardengedreven leiding belangrijk. Deze cluster (of zeker een groot deel van de deeltijds eruit) komt overeen met de door Herzberg onderscheidde hygiënefactoren 'mate en kwaliteit van supervisie' en 'bedrijfsbeleid en -bestuur'. Hierin zou een belangrijke kentering met het verleden kunnen liggen. Daar waar enkele decennia geleden de kwaliteit van het management veel eerder een instrumentele context- of hygiënefactor was, met weinig motivationeel potentieel, is dat anno 2007 duidelijk niet langer het geval. Vandaag de dag kunnen leidinggevendenden wel het verschil maken als het gaat om engagement. Dit vormde meteen de reden om in de Engagement Study 2008 hierop dieper in te gaan.

Naast boeien, moeten organisaties hun medewerkers ook weten te binden. Zoomen we daarom eerst nog in op de hefbomen voor retentie. Binnen het multivariaat (regressie)model zien we dat het sterkste effect uitgaat (in volgorde van belangrijkheid) van: (1) ontwikkelingsperspectieven, (2) kwaliteit van het werk, (3) inspiratie en waarden, (4) work life balance en (5) beloning. Retentie wordt in ter-

minologie van Herzberg gefaciliteerd door én hygiëne- én motivatiefactoren. Dit in tegenstelling tot onze verwachting dat – conform Herzberg's theorie – retentiefactoren van een (heel) andere orde zouden zijn dan engagementsfactoren. Naast de engagementhefbomen 'kwaliteit van werk' en 'inspiratie en waarden', bestaan typische retentiehefbomen uit 'ontwikkelingsperspectieven', 'work life balance' en 'beloning'. Het aanbieden van een billijk loon, naast voldoende werkzekerheid (één van de topics binnen work life balance) en doorgroeimogelijkheden zijn met andere woorden retentieklassiekers bij uitstek in Vlaanderen. Binnen een retentiebeleid kunnen ze evenwel niet los worden gezien worden van de intrinsieke drivers.

Hoe baast je baas?

Wetende dat leiderschap engagementsverhogend werkt, wilden we in de Engagement Study 2008 in-

zicht krijgen in de manier waarop. Via welke mechanismen heeft leiderschapstijl een invloed op werkgengagement van medewerkers? Het openen van deze black box stond centraal in het verder onderzoeksopzet. In de black box onderscheiden we twee concepten: de gepercipieerde kwaliteit van de relatie tussen werknemer en direct leidinggevende en perceptie van het eigen psychologisch kapitaal (zie figuur 1). Daar waar de kwaliteit van de relatie (LMX) als relatief gevestigd concept kan worden beschouwd, is het concept van psychologisch kapitaal nieuw. Het concept kent zijn roots in de eerder genoemde POB-beweging. De grondleggers ervan (Luthans, Youssef & Avolio (2007)) onderscheiden het concept van drie andere soorten kapitaal (traditioneel economisch kapitaal (wat je hebt), menselijk kapitaal (wat je weet) en sociaal kapitaal (wie je kent)). Het psychologisch kapitaal verwijst dan naar de vraag wie je bent. De auteurs definiëren het concept verder als een positieve psychologische *state* die gekenmerkt wordt door vier dimensies:

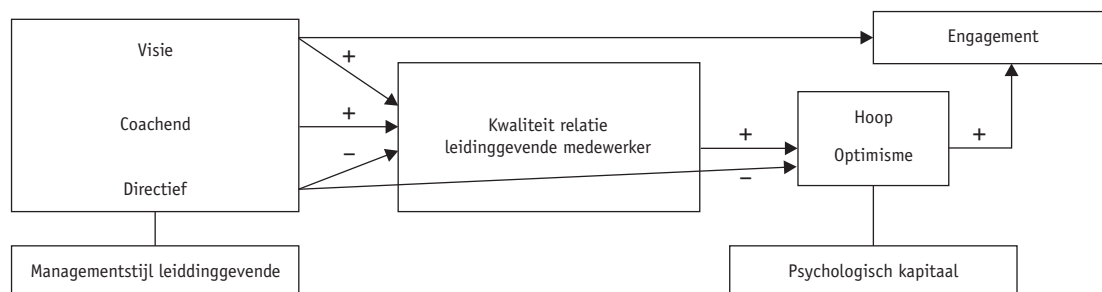
Tabel 1.

Resultaten logistische regressie ter verklaring van engagement en verloopintentie

	Engagement		Verloopintentie	
	B	Odds ratio (sign.)	B	Odds ratio (sign.)
Kwaliteit van werk	,281	1,325 (***)	,165	1,179 (***)
Work life balance	-,046	,955	,094	1,098 (**)
Inspiratie & waarden	,241	1,272 (***)	,123	1,131 (**)
Werkomgeving	,020	1,020	,010	1,010
Ontwikkelingsperspectieven	-,036	,965	,309	1,363 (***)
Beloning	,012	1,012	,051	1,052 (*)
	CHI²: 447,394 – prob: 0.000 Nagelkerke R²: 0.163		CHI²: 861,853 – prob: 0.000 Nagelkerke R²: 0.299	

Figuur 1.

Engagement en leiderschapstijl: openen van de black box



1. *hoop*: de wil en gedrevenheid om een bepaald doel te bereiken, aangevuld met de vaardigheid om verschillende paden te zien om naar dit doel toe te werken;
2. *optimisme*: positieve gedachten binnen de werkcontext en een gezonde en gebalanceerde 'locus van controle';
3. *veerkracht*: verwijst naar klassiekers als flexibiliteit en stressbestendigheid op het werk;
4. *zelfvertrouwen*: een zelfzekere en vastberaden houding zowel wat betreft de eigen job, het werkdomein als de organisatiecontext.

Op basis van een nieuwe survey (via dezelfde kanalen en ditmaal met een respons van 2 868 werknemers) stellen we via 'structural equation modelling' vast dat uiteindelijk twee subdimensies van psychologisch kapitaal binnen de black box overeind blijven, met name hoop en optimisme. Ook de gepercipieerde kwaliteit van de relatie heeft een significante impact in het model. Deze blijkt vooral onrechtstreeks effect te sorteren op engagement via hoop en optimisme.

Zoals uit de figuur verder duidelijk wordt, blijven drie managementstijlen binnen het model overeind. Twee stijlen hebben globaal genomen een positieve impact: de visionaire en coachende stijl. Eén stijl heeft een negatieve impact: de directieve stijl. Twee andere onderscheiden stijlen (de participatieve en affiatieve) hebben geen effect.

Een frappant resultaat is dat – ondanks het feit dat de directieve leiderschapsstijl momenteel (in vergelijking met de ander onderscheiden leiderschapsstijlen) als meest dominant naar voor komt – zijn effect op engagement tegendraads is. Geëngageerde medewerkers laten zich niet graag in het keurslijf van passieve, hulpbehoevende medewerker duwen. Zij staan op hun autonomie, maar wel binnen een duidelijk aangegeven organisatie- en loopbaan-/ontwikkelingscontext. Engagement en leiderschap gebaseerd op visie en coaching blijken immers wel weer hand in hand te gaan. Dit betekent dat leiders die in staat zijn zowel de weg van de organisatie (visie) als de weg van het individu (coachend) in kaart te brengen én op elkaar af te stemmen, de vaardigheid van engagerend leiderschap in zich dragen. Anders gezegd: de engagerende leider fungeert bij uitstek als 'sense-maker'. Hij construeert betekenisvolle en voor iedereen te begrijpen verklaringen voor situaties en ervaringen, en dit zowel op het ni-

veau van het individu als op het niveau van de organisatie. In praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- dat coaching vaak niet meer is dan mensen helpen betekenis te geven aan situaties en hun ervaringen hierin. Eenmaal als dat duidelijk is, dan weten ze vaak zelf al wat hun volgende stap is.
- dat in complexe organisaties leiders (en dit op de diverse managementniveaus) een zeer belangrijke rol hebben in betekenisgeving van wat er gebeurt. Ze vertellen anderen hoe dingen tot stand zijn gekomen en proberen transparantie in de complexiteit te krijgen.

Tot slot

Lange tijd hanteerden onderzoekers en management een eenzijdig negatieve/probleemgecentreerde insteek op de werknemersrealiteit. Vandaag is er een shift in brede kring naar een positieve benadering van werknemersgedrag. Getuige hiervan het onderzoek naar werkengagement. Hieruit blijkt dat beloning een minder belangrijke rol speelt wanneer het gaat om werkengagement. Engagement wordt vooral intrinsiek gestuurd. Een interessante, uitdagende job die daarenboven voldoende autonomie en vrijheidsgraden biedt, is hierbinnen een topprioriteit. Naar het HR-beleid binnen organisaties betekent dit een belangrijke uitdaging naar organisatie- en jobdesign toe. Logge, bureaucratische designs zullen plaats moeten ruimen voor vlakke, tijdelijke, projectmatige, crossfunctionele, teamgerichte of andere dynamische ontwerpen. Nieuwe jobdesigns waarbinnen ook een andere definitie zal worden gegeven aan de manier van leiding geven. De manager van de toekomst zal zijn mensen voldoende vrijheid en autonomie moeten geven. Dit betekent niet dat werknemers volledig zelfregulerend willen zijn. Zij staan op hun autonomie, maar wel binnen een duidelijk aangegeven organisatie- en loopbaan-/ontwikkelingscontext.

Peggy De Prins
Jesse Segers
 UAMS/Departement Management TEW UA

Sonja Brouwers
Martine Maloens
 Hay Group Belgium

Noot

1. Initiatiefnemers waren: UAMS, Hay Group, Jobat en de facto image building.

Bibliografie

- Bakker A.B. & Schaufeli, W.B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 147-154.
- Cameron, K.S., Dutton, J. & Quinn, R. (eds.) 2003. *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- HayGroup. 2001. *Engage Employees and Boost performance*, Working Paper.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*, New York: Wiley.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. 2007. *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W.H. & Schneider B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 3-30.
- Maslach, C. & Leiter, M. 1997. *The truth about burn-out*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2001. Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag en organisatie*, 14, 15: 22-253.