

EEN POSITIEVE KIJK OP WERKNEMERSGEDRAG

# Engagement op het werk

Door Peggy De Prins en Sonja Brouwers



Beloning blijkt een minder belangrijke rol te spelen als het gaat om werkengagement. Engagement wordt vooral intrinsiek gestuurd. Een uitdagende job met voldoende autonomie is hierbij een topprioriteit, gesteund door feedback en coaching.



### Peggy De Prins

Docente/academisch verantwoordelijke Mens en Organisatie aan de Universiteit Antwerpen Management School

peggy.deprins@ua.ac.be

**T**wee maal op rij werd in Vlaanderen op grote schaal een Engagement Study (2007 en 2008) uitgevoerd. Initiatiefnemers waren: UAMS, Hay Group, Jobat en De Facto Image Building. Centraal stond telkens het concept van 'engaged performance'.

'Engaged performance' kent zijn roots in de consultancywereld. Hay Group<sup>1</sup> gebruikt het om te verwijzen naar het stimuleren van het enthousiasme of de bevolgenheid van werknemers voor hun job en het sturen van dit enthousiasme in de richting van succes voor de organisatie. Ook in de arbeidspsychologische literatuur vindt men aanverwante begrippen en definities terug. Zo wordt werkengagement als een tegenovergestelde beleving van burnout geconceptualiseerd. Maslach en Leiter<sup>2</sup> definiëren engagement als een samenspel van energie (i.p.v. uitputting), betrokkenheid (i.p.v. distantie) en competentie (i.p.v. gebrek aan werkbekwaamheid). Schaufeli en Bakker<sup>3</sup> spreken over 'bevolgenheid'. 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).

### POSITIVE ORGANISATIONAL BEHAVIOUR

Met deze onderzoeksfocus op engagement beoogden de initiatiefnemers aan te sluiten bij die onderzoekers, maar ook bij die praktijkmensen die resoluut kiezen voor een positieve benadering van werknemersgedrag. In de VS en stilaan ook meer en meer binnen Europa bestaat er een heuse beweging die zich POB laat noemen, wat staat voor Positive Organisational Behaviour<sup>4</sup>.

Het centrale argument binnen die beweging is dat we te lang een negatieve insteek hebben gehanteerd binnen het domein van werknemersgedrag. Zo concentreren we

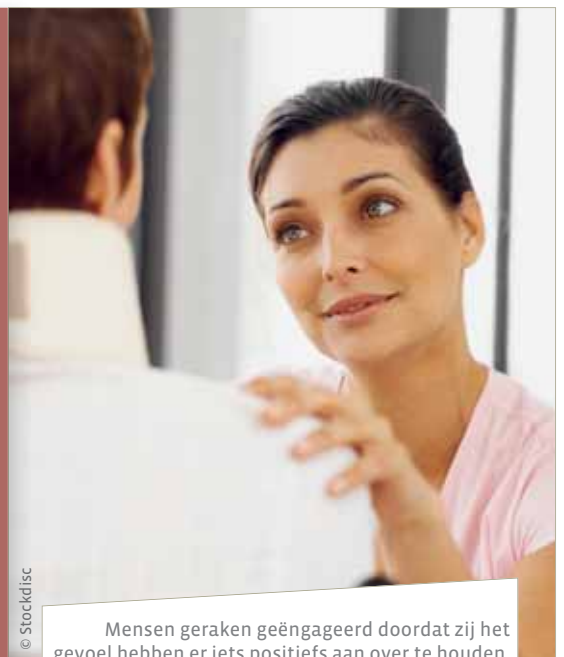
“ We hebben te lang een negatieve insteek gehanteerd binnen het domein van werknemersgedrag ”

ons momenteel heel sterk op de 'war for talent', met vaak een zeer negatieve en zelfs agressieve ondertoon. Ook het onderzoek op het domein van welzijn op het werk was zeer lang tijd eenzijdig gedomineerd door de exclusieve aandacht op negatieve welzijnsindicatoren zoals stress en burnout. Vandaag is het dan ook hoog tijd dat we vanuit onderzoek, maar tevens vanuit de praktijk een positievere insteek hanteren.

Een insteek die rendeert, zo beloven althans de actuele onderzoeksresultaten. Geëngageerde werknemers presteren beter, ook binnen de zorgsector. Zo toont grootschalig Europees onderzoek<sup>5</sup> op overtuigende wijze aan dat geëngageerde artsen er beter in slagen een kwalitatieve communicatie met hun patiënten tot stand te brengen. Tijdens representatieve steekproeven van medische consultaties werden op verschillende tijdstippen in verschillende landen, video-opnames gemaakt. Dit omvangrijke

## Engagement au travail: un regard positif sur le comportement du travailleur salarié

Pendant longtemps, tant les chercheurs que le management ont adopté une approche de la réalité du travailleur salarié unilatéralement négative et centrée sur les problèmes. Il n'en est pas allé autrement dans le secteur des soins de santé, d'autant plus dans le contexte des différentes vagues de «colère blanche». On observe aujourd'hui une évolution vers une approche positive du comportement du travailleur salarié. Ce dont témoigne la recherche sur l'engagement au travail. Cette dernière a permis de constater que la rémunération joue un rôle secondaire en matière d'engagement au travail. L'engagement est surtout géré de façon intrinsèque. Un job intéressant, stimulant, assorti en outre d'une autonomie suffisante et d'un certain degré de liberté, est une priorité absolue dans ce contexte. Ce qui ne signifie pas que les travailleurs salariés veulent une autoréglementation totale. Le management et l'encadrement restent nécessaires. Le manager du futur va devoir donner suffisamment de liberté et d'autonomie à ses collaborateurs, sans perdre de vue l'intérêt du feedback, du coaching et de la structure organisationnelle. Un style de management visionnaire et coachant semble en effet avoir un effet très positif sur l'engagement.



Mensen geraken geëngageerd doordat zij het gevoel hebben er iets positiefs aan over te houden.

beeldmateriaal werd nadien zorgvuldig geanalyseerd onder meer naar de kwaliteit van de verbale communicatie tussen arts en patiënt en meer algemeen de mate van patiëntgerichtheid van de arts. Wat bleek? Hoe meer tevreden of geëngageerd artsen zijn, hoe hoger de affectgerichte communicatie, of nog: hoe meer empathie, bezorgdheid, oprechte interesse artsen tonen aan hun patiënten.

Ook voor verpleegkundigen werden analoge onderzoeksresultaten vastgesteld. Zo vonden Robertson e.a.<sup>6</sup> dat de affectgerichte communicatie en interactie met patiënten significant hoger lag bij tevreden verpleegkundigen in vergelijking met niet tevreden verpleegkundigen. Ook de Prins e.a.<sup>7</sup> vonden sterke correlaties tussen de mate van gepercipieerde kwaliteit van arbeid bij verplegenden en verzorgenden in Vlaamse rusthuizen enerzijds en de mate van gepercipieerde kwaliteit van zorg anderzijds.

Wanneer investeren in engagement op die manier rendeert, hoe zit het dan anno 2008 met (het investeren in) werkenengagement in Vlaanderen? We vatten de onderzoeksresultaten samen van twee actuele studies rond engagement.

## WAT ALS LOON NIET WERKT?

De Engagement Study 2007 werd gevoerd onder de titel 'Wat als loon niet werkt?'. Dit onderzoek ging na wat mensen engageert in hun werk, wat de drijfveer is van hun inzet en wat maakt dat mensen trouw zijn aan de organisatie. Het gekende beeld van de wortel en de ezel doet vermoeden dat engagement te maken heeft met een al dan niet verwachte beloning. Mensen geraken geëngageerd doordat zij het gevoel hebben er iets positiefs aan over te houden. Een billijke geldelijke beloning is er daar één van. Maar ook andere factoren spelen een rol. Denken we maar aan elementen als een gerichte feedback, erkenning, het zinvol en doelgericht karakter van een taak, een goede 'work-life balance'...

Het doel van het onderzoek was om deze factoren in kaart te brengen. In eerste instantie vonden we het belangrijk om inzicht te krijgen in de waardebeleving van mensen tegenover werkenengagement. Waaraan hechten mensen belang in een job? Daarnaast wilden we nagaan in hoever mensen een fit zien tussen hun waardebeleving en het (HRM-)aanbod van hun huidige werkgever. Slaat deze werkgever de juiste toon aan? Slaagt hij erin zijn medewerkers te passioneren voor hun job? Slaagt hij vervolgens in deze gepassioneerde medewerkers duurzaam te binden aan de organisatie?

## VRAGENLIJST VIA VERSCHILLENDE KANALEN

Een vragenlijst met deze onderzoekstopics werd begin 2007 in Vlaanderen verspreid via diverse on line kanalen als Jobat, VDAB, De Standaard Online... Deze brede verspreiding leverde uiteindelijk 5.262 ingevulde vragenlijsten op, waarvan ongeveer 500 vragenlijsten afkomstig waren van de zorgsector.

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% HOBV, 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 (zie figuur I). In de verdere analyses

Figuur I

Verdeling engaged versus non-engaged respondenten



worden de twee laatste categorieën aangeduid als 'non-engaged', de eerste categorie als 'engaged'.

Wanneer we werkenengagement 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 werkenengagement hebben dus relatief minder neiging om van job te veranderen. Of nog: er is een duidelijk verband tussen engagement en retentie.

## ENGAGED PERFORMANCE MODEL

Hoe typeert deze groep zich verder? Om hierop een zicht te krijgen werd gebruik gemaakt van het 'Engaged performance model' van Hay Group (zie figuur II). Hay Group identificeert zes drijfveren die het creëren van een 'engagerende werkomgeving' beïnvloeden. De centrale vraag die wij ons stellen, is hoe de groep van geëngageerden zich verhoudt ten aanzien van deze dimensies in vergelijking met de groep niet-geëngageerden. Een afgeleide vraag is of we tot dezelfde resultaten komen wanneer we de groep met verloopintentie afzetten ten aanzien van de groep zonder verloopintentie. Telkens maken we het onderscheid tussen de waardebeleving van onze respondenten en de percepties van de respondenten met betrekking tot deze zes elementen bij hun huidige werkgever.

Figuur II

Het 'Engaged Performance' model van Hay Group



Wanneer we de significante verschillen in waardebeleving van de engaged versus non-engaged medewerkers beschouwen (zie figuur III kolom 'Waarden'), valt op dat geëngageerde mensen meer belang hechten aan intrinsieke

# “Er is nog een hele weg af te leggen op vlak van efficiënt leiderschap en voorbeeldfunctie van leidinggevers”

waarden zoals kwaliteit van het werk, inspiratie en waarden en ontwikkelingsperspectieven. Engagement gaat in eerste instantie samen met de vraag naar interessant, uitdagend en autonoom werk. Daarnaast vindt men een goede, efficiënte en waardegedreven leiding belangrijk, in combinatie met voldoende doorgroeimogelijkheden en gerichte feedback met het oog op het verbeteren van prestaties. De focus voor de niet-geëngageerde medewerkers ligt duidelijk anders. Zij vinden veeleer extrinsieke waarden zoals een goede ‘work-life balance’ en een billijke en marktcompetitieve beloning prioritair. Een frappant onderscheid waarbij direct de vraag kan worden gesteld of dit verschil in waardebeleving tevens terug te vinden is in het (HRM-) aanbod van de huidige werkgever. Het antwoord hierop is negatief.

## Figuur III

Significante verschillen in waardebeleving/perceptie volgens engaged versus non-engaged respondenten (op basis van resultaten T-test)

	Waarden	Percepties
1. Kwaliteit van het werk	Engaged	Engaged
2. Work-life balance	Non engaged	Engaged
3. Inspiratie & waarden	Engaged	Engaged
4. Ontwikkelingsperspectieven	Engaged	Engaged
5. Beloning	Non engaged	Engaged
6. Werkomgeving	-	Engaged



Engagement gaat in eerste instantie samen met de vraag naar interessant, uitdagend en autonoom werk.

Kijken we naar de huidige percepties van de job (zie figuur III kolom ‘Percepties’), dan valt op dat de geëngageerde mensen op alle elementen van het model significant positiever scoren dan de niet-geëngageerden. Engagement hangt samen met de zes dimensies, wat een bevestiging van het model in Vlaanderen oplevert. Willen we toch wat meer relief brengen in het model en brengen we alle elementen samen binnen een multivariaat regressiemodel dan blijkt het sterkste effect uit te gaan van: 1. kwaliteit van het werk en 2. inspiratie en waarden.

## AUTONOMIEWENS OP ALLE NIVEAUS

In de conclusievorming van het onderzoek werden deze elementen dan ook beschouwd als centrale hefboomen voor engagement. Voldoende reden om nog even verder in te zoomen op enkele van de relevante (beschrijvende) detailresultaten met betrekking tot deze hefboomen. In de antwoorden op de waarde vragen (wat vindt men belangrijk?) rond kwaliteit van werk valt op dat bijna 90% van al de respondenten een inhoudelijk interessante en uitdagende job verlangt, 80% wenst het gevoel te hebben een waardevolle job te doen en 77% vindt vrijheid en autonomie in een functie belangrijk. Vooral deze laatste score is opmerkelijk. Deze score wijst er immers op dat waar vroeger vrijheid en autonomie hoofdzakelijk op het verlanglijstje van leidinggevers of hoger opgeleide professionals stonden, ze nu de wens van respondenten in allerlei functies op verschillende niveaus blijken te zijn. Professionele autonomie is met andere woorden niet langer een privilege van enkele uitverkoren beroepsgroepen, maar kent hoe langer hoe meer een algemeen draagvlak. 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 leidinggeven. De manager van de toekomst zal zijn mensen voldoende vrijheid en autonomie moeten geven, zonder daarbij de aandacht te verliezen voor het belang van feedback en coaching.

## TRANSPARANTIE VERSUS MANAGEMENT

Wat de cluster ‘inspiratie & waarden’ betreft, valt in de perceptie-antwoorden (wat vindt men terug in de huidige job?) op dat 76% van de respondenten zegt te begrijpen hoe hun job bijdraagt aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Veel lagere scores worden binnen deze cluster opgetekend voor de aspecten met betrekking tot leiderschap. Zo geeft 70% aan dat dagelijkse acties van het management niet overeenkomen met hun communicatie (er is geen sprake van ‘walk the talk’). Bijna 60% vindt dat zijn/haar organisatie niet efficiënt geleid wordt en dat een duidelijke visie ontbreekt en 60% zegt ook te weinig feedback te krijgen over zijn/haar prestaties. Met andere woorden: enerzijds blijken heel wat organisaties er in geslaagd transparantie te creëren in hun jobs (middels functieomschrijvingen, competentieprofielen...). Anderzijds blijkt het niet altijd evident voor het management om met deze transparantie om te gaan. Er is nog een hele weg af te leggen op het vlak van efficiënt leiderschap en voorbeeldfunctie van leidinggevers t.a.v.

de medewerkers, temeer gezien dit als topprioriteit werd aangegeven in de waardescores. Dit geldt trouwens des te meer in de zorgsector en ruimer binnen de ganse quartaire sector (overheid, onderwijs en zorg). Deze dimensie scoort er immers significant hoger in de waardebeleving van de werknemers. In de percepties van werknemers zijn het evenwel de werknemers uit de tertiaire sector (banken, verzekeringen, telecom, consultancy...) die de hoogste scores melden.

## HEFBOMEN VOOR RETENTIE

Doen we eenzelfde oefening, maar dan tussen de groep met verloopintentie versus de groep respondenten zonder verloopintentie, dan zien we dat mensen met verloopintentie vooral beloning en ontwikkelingsperspectieven prioritair achten binnen hun waardebeleving (zie kolom 'Waarden'). Of nog: deze mensen wensen vooral te vertrekken omwille van de verwachting om elders een beter loon of meer ontwikkelingsperspectieven te krijgen. Op de andere dimensies is er geen significant verschil in waardebeleving op te tekenen.

Kijken we naar de resultaten met betrekking tot de jobperceptie (zie kolom 'Percepties'), dan valt naar analogie met de resultaten rond engagement op, dat alle dimensies significant beter scoren bij de groep zonder verloopintentie. Het model wordt in Vlaanderen bevestigd niet enkel vanuit de insteek 'werkengagement' maar ook vanuit de insteek 'retentie'. Willen we weerom meer relief binnen de dimensies brengen en bekijken we alle elementen samen binnen een multivariaat (regressie)model, dan blijkt het sterkste effect uit te gaan (in volgorde van belangrijkheid) van:

1. ontwikkelingsperspectieven,
2. kwaliteit van het werk,
3. inspiratie en waarden,
4. work-life balance,
5. beloning.

Naast de engagementhefbomen 'kwaliteit van werk' en 'inspiratie en waarden', bestaan typische retentiefbomen dus uit 'ontwikkelingsperspectieven', 'work-life balance' en 'beloning'. Het aanbieden van een billijk loon, naast voldoende werkzekerheid, combinatie- en doorgroei-mogelijkheden zijn m.a.w. retentieklassiekers bij uitstek in Vlaanderen. Opgemerkt moet worden dat de inspanningen met betrekking tot de 'work-life balance' binnen de Vlaamse zorgsector, en ruimer binnen de ganse quartaire sector (overheid, onderwijs en zorg), een pluim verdienen. In vergelijking met andere sectoren scoort deze dimensie er zowel naar waardebeleving als naar perceptie bijzonder gunstig. In termen van retentie heeft de sector hiermee een belangrijke troef in handen.

## Figuur IV

- Significante verschillen in waardebeleving/perceptie volgens respondenten met verloopintentie versus geen verloopintentie (op basis van resultaten T-test)

	Waarden	Percepties
1. Kwaliteit van het werk	-	Zonder intentie
2. Work-life balance	-	Zonder intentie
3. Inspiratie en waarden	-	Zonder intentie
4. Ontwikkelingsperspectieven	Met intentie	Zonder intentie
5. Beloning	Met intentie	Zonder intentie
6. Werkomgeving	-	Zonder intentie

## HOE 'BAAST' JE BAAS?

Leiderschap blijkt naast kwaliteit van arbeid een belangrijke engagement-hefboom te zijn. Medewerkers wensen een bekwame en efficiënte leiding die doet wat ze

Vrijheid en autonomie staan op het verlanglijstje van respondenten in allerlei functies op verschillende niveaus.





Het onderzoek op het domein van welzijn op het werk was zeer lang tijd eenzijdig gedomineerd door de exclusieve aandacht op negatieve welzijnsindicatoren zoals stress en burnout.

zegt, feedback geeft, erkenning toont en zorgt voor goede informatiedoorstroming en communicatie. Er wordt evenwel meegegeven dat hiervan in realiteit nog te weinig sprake is, zeker binnen de zorgsector. Meteen een reden om in de Engagement Study 2008 in te zoomen op determinanten van 'engagerend leiderschap'. Wetende dat leiderschap engagementsverhogend werkt, willen we inzicht krijgen in de manier waarop. We onderscheiden zes mogelijke leiderschapsstijlen die een effect kunnen sorteren op engagement:

1. Visionair: voorziet in een lange termijn visie en biedt richting,
2. Participatief: bouwt aan commitment door samenwerking,
3. Coachend: richt zich op lange termijn ontwikkeling van medewerkers,
4. Directief: eist onmiddellijke gehoorzaamheid,
5. Affiliatief: creëert harmonieuze werkrelaties,
6. Maatgevend: zet druk op de ketel om taken gedaan te krijgen.

Op basis van een nieuwe survey (via dezelfde kanalen en ditmaal met een respons van 2.868 werknemers) stellen we vast dat 3 management-stijlen (als kenmerk van de direct leidinggevende) een significante link vertonen met engagement. Twee stijlen hebben een positieve impact op engagement: de visionaire en coachende stijl. Eén stijl heeft een negatieve impact op engagement: de directieve stijl. Het type sector blijkt hierbij geen impact te hebben. De zorgsector zit dus op een eenzelfde lijn wat betreft leiderschap als de andere sectoren.

## ENGAGERENDE LEIDER IS 'SENSE-MAKER'

Frappant hierbij is dat - ondanks het feit dat de directieve leiderschapsstijl momenteel, in vergelijking met de vijf 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. Leaders 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 hebben de vaardigheid van engagerend leiderschap. 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 niveau 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. ●●

1 Hay Group Engage Employees and Boost performance. Working Paper, 2001.

2 Maslach C., Leiter M. The thruth about burn-out. San Fransisco: Jossey-Bass, 1997.

3 Schaufeli W., Bakker A. Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie.

Gedrag en organisatie, 2001; 14 (15): 22-253.

4 Bakker A.B. & Schaufeli W.B. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. Journal of Organizational Behavior, 2008; 29: 147-154.

5 Bensing J., Brink-Muinen A., van der Dulmen S. & Boerma W,

The influence of job satisfaction on doctor-patient communication and the quality of care. Paper presented at the International Conference on Communication in Healthcare, Warwick, 18-20 September, 2002.

6 Robertson A., Gilloran A., Mcglew T., Mckee K., Mckinley A., Wight D. Nurses' Job Satisfaction and the Quality Of Care received by patients in

Psychogeriatric Wards. International journal of geriatric psychiatry, 1995, 10 (7): 575-584.

7 De Prins P., Henderickx E. HRM Effectiveness in Older People's and Nursing Homes. The Search for Best (Quality) Practices. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2007, 36 (4): 549-571.